



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# Medição e Gestão de Desempenho nos Serviços Compartilhados: Uma análise comparativa no mercado brasileiro

Trabalho Final na modalidade de Dissertação apresentado à Universidade  
Católica Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Gestão

por

Luís Paulo de Araújo Porto

sob orientação de

(Profa. Dra.) Rita Moura Bastos de Almeida Ribeiro

(Ma.) Maria Clara Donas Boto Alonso

Faculdade de Economia e Gestão

Março, 2015



# Agradecimentos

À minha co-orientadora, Professora e Mestra Maria Clara Donas Boto Alonso, pela disponibilidade e ajuda muito além do que lhe competia, a quem tenho grande carinho e que serei eternamente grato.

Aos demais Professores Doutores da Universidade Católica Portuguesa, que me orientaram, ajudaram e apoiaram nessa jornada, e nomeadamente a Professora Doutora Ana Filipa da Rocha de Castro e Corte Real e a Professora Doutora Rita Moura Bastos de Almeida Ribeiro que tiveram papel fundamental no meu ingresso a este mestrado.

Aos meus colegas do MBA Atlântico que me acompanharam por três continentes e que muito ajudaram e contribuíram na minha formação.

À minha família que me apoiou quando larguei tudo no Brasil para iniciar essa jornada.

E principalmente à minha namorada e futura esposa Ciça, que embarcou nesta jornada comigo com apenas um mês de namoro, passou por Luanda, Rio e Porto e depois novamente Rio de Janeiro, abdicando-se muitas das vezes da minha companhia sempre com compreensão e suporte para que eu chegasse até aqui.

A todos, o meu reconhecido agradecimento.



# Resumo

O modelo de centro de serviços compartilhados (CSC) tem sido uma prática muito utilizada por empresas no Brasil e no mundo tendo como objetivos principais reduzir custo, melhorar a qualidade dos serviços e direcionar os recursos das Unidades de Negócio para suas atividades-fim, deixando o CSC responsável pelas atividades de suporte e transacionais.

Esta dissertação tem por objetivo refletir sobre a medição e gestão do desempenho nos CSCs que, tal como qualquer organização, necessitam de medir e gerir o desempenho de forma adaptada às suas especificidades.

A parte empírica, que assentou na metodologia de estudo de caso, teve como propósito contribuir para melhorar o conhecimento sobre a medição e gestão do desempenho nos CSCs. Em concreto, analisou-se como três empresas brasileiras, de grande porte e de diferentes setores de atividade, estão a medir e gerir o seu desempenho nos seus CSCs, quais as suas implicações e resultados das opções tomadas.

Identificou-se que os CSCs reconheceram a necessidade de criar sistemas de avaliação próprios, diferentes dos aplicados nas empresas de que fazem parte, e passaram mesmo a influenciar a medida e gestão do desempenho dessas empresas. Verificou-se, também, que dois dos três CSCs aplicam o *Balanced Scorecard* e que a gestão desses CSCs sustenta que, após a sua implementação, houve melhoria na motivação e no desempenho dos colaboradores principalmente com relação a ganhos de transparência, controle e satisfação dos clientes.

Palavras-chave: Serviços Compartilhados; Medição do Desempenho, Gestão do Desempenho; Gestão da Estratégia; Balanced Scorecard;



# Abstract

The implementation of Shared Service Centers (SSC) has been a practice widely used by companies in Brazil and in the world and its main objectives are to reduce cost, improve service quality and direct the business units' resources to their core business, leaving the support and transactional activities to the SSC.

This paper aims to discuss the measurement and performance management in SSCs that, like any organization, need to adapt performance measures and management to its specificities.

The methodology used in the empirical part was based on case study with the objective of improving knowledge about the performance measurement and management in SSCs. Specifically, we analyze how three large Brazilian companies, from different sectors of activity, measure and manage their performance in their SSCs and what were the implications and results of their choices.

It was found that the SSCs recognized the need to create a different evaluation system from the companies where they were inserted and that this evaluation system even influenced the measurement and performance management of the companies themselves. In addition, two out of the three SSCs studied apply the Balanced Scorecard and their leadership maintains that, after its implementation, there was improvement in employee's motivation and performance particularly regarding transparency gains, control and customer's satisfaction.

**Keywords:** Shared Services; Performance Measurement, Performance Management; Strategy Management; Balanced Scorecard;





# Índice

<b>1</b>	<b>Introdução .....</b>	<b>19</b>
<b>1.1</b>	<b>Relevância do Tema .....</b>	<b>19</b>
<b>1.2</b>	<b>Objetivo e Metodologia.....</b>	<b>21</b>
<b>1.3</b>	<b>Estrutura do Estudo .....</b>	<b>22</b>
<b>2</b>	<b>Revisão de Literatura .....</b>	<b>23</b>
<b>2.1</b>	<b>Centro de Serviços Compartilhados .....</b>	<b>23</b>
<b>2.1.1</b>	<b>Definição .....</b>	<b>23</b>
<b>2.1.2</b>	<b>Benefícios da implementação.....</b>	<b>31</b>
<b>2.2</b>	<b>Medição e Gestão do Desempenho.....</b>	<b>32</b>
<b>2.2.1</b>	<b>Histórico .....</b>	<b>33</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Conceitos .....</b>	<b>36</b>
<b>2.2.3</b>	<b>Objetivos e Características.....</b>	<b>39</b>
<b>2.2.4</b>	<b>Os Principais Sistemas de Medição de Desempenho .....</b>	<b>47</b>
<b>2.2.5</b>	<b>Medição e Gestão do Desempenho nos CSCs .....</b>	<b>60</b>
<b>3</b>	<b>Metodologia da Pesquisa .....</b>	<b>66</b>
<b>3.1</b>	<b>Delimitação central da pesquisa.....</b>	<b>66</b>
<b>3.2</b>	<b>Método de Pesquisa .....</b>	<b>66</b>
<b>3.3</b>	<b>Critério de escolha das empresas/entrevistados.....</b>	<b>67</b>
<b>3.4</b>	<b>Procedimento de coleta de dados .....</b>	<b>68</b>
<b>3.5</b>	<b>Limitações do Método .....</b>	<b>69</b>
<b>4</b>	<b>Resultados.....</b>	<b>71</b>
<b>4.1</b>	<b>Descrição dos Casos .....</b>	<b>71</b>
<b>4.1.1</b>	<b>A empresa ALPHA .....</b>	<b>71</b>
<b>4.1.2</b>	<b>A empresa BETA.....</b>	<b>82</b>
<b>4.1.3</b>	<b>A empresa GAMA .....</b>	<b>89</b>
<b>4.2</b>	<b>Análise dos Resultados .....</b>	<b>98</b>
<b>4.2.1</b>	<b>Aspectos Gerais.....</b>	<b>98</b>
<b>4.2.2</b>	<b>Características dos CSCs .....</b>	<b>99</b>
<b>4.2.3</b>	<b>Medição e Gestão do Desempenho.....</b>	<b>102</b>

4.2.4	A implicações, resultados e evoluções dos sistemas escolhidos ....	112
5	Conclusões .....	115
5.1	Resumo .....	115
5.2	Limitações do Estudo .....	116
5.3	Recomendações para Trabalhos Futuros.....	117
Anexo I.	Concentração de CSCs pelo Mundo .....	129
Anexo II.	Intenção de destino dos novos CSCs .....	130
Anexo III.	Principais objetivos dos CSCs .....	131
Anexo IV.	Motivadores da adoção do CSC.....	132
Anexo V.	Características das medidas de desempenho segundo Neely <i>et al.</i> , (1997 em Neely & Kennedy, 2003) .....	133
Anexo VI.	Testes dos indicadores de desempenho segundo Neely <i>et al.</i> , (2003) .....	134
Anexo VII.	Sistemas de Medição analisados por autor .....	135
Anexo VIII.	Roteiro semiestruturado das entrevista .....	137
Anexo IX.	Campanha de divulgação da estratégia da ALPHA.....	141
Anexo X.	Lista de comportamentos desejados dos colaboradores do CSC GAMA .....	144



# Índice de Figuras

FIGURA 1: PROCESSOS DO CSC, DAS UNIDADES E DO NÚCLEO.....	25
FIGURA 2: COMPARAÇÃO ENTRE OS MODELOS CENTRALIZADOS, DESCENTRALIZADOS E OS SERVIÇOS COMPARTILHADOS.....	26
FIGURA 3: MOTIVADORES E OBJETIVOS PARA ADOÇÃO DE UM CSC. ....	30
FIGURA 4: PRINCIPAIS RAZÕES PARA IMPLEMENTAR UM CSC .....	31
FIGURA 5: OS 4 PERÍODOS DA ERA DA GESTÃO EMPRESARIAL.....	33
FIGURA 6: ARTIGOS PUBLICADOS SOBRE GESTÃO DO DESEMPENHO POR ANO.....	35
FIGURA 7: ESTRUTURA DO SMDO.....	45
FIGURA 8: PIRÂMIDE DE DESEMPENHO. ....	49
FIGURA 9: AS PERSPECTIVAS DO BSC. ....	51
FIGURA 10: MAPA ESTRATÉGICO.....	55
FIGURA 11: CICLO DE GESTÃO. ....	56
FIGURA 12: PRISMA DE PERFORMANCE. ....	59
FIGURA 13: MELHORES PRÁTICAS ADOTADAS EM OPERAÇÕES DE CSCs.....	61
FIGURA 14: CONEXÕES ENTRE UNs E O CSC. ....	64
FIGURA 15: FATORES DETERMINANTES PARA ESCOLHA DA METODOLOGIA DA PESQUISA. ....	67
FIGURA 16: FATORES DE SUCESSO CSC ALPHA.....	74
FIGURA 17: ESTRUTURA ORGANIZACIONAL CSC ALPHA.....	75
FIGURA 18: MAPA ESTRATÉGICO CSC ALPHA.....	76
FIGURA 19: BALANCED SCORECARD DO CSC ALPHA.....	77
FIGURA 20: ESTRUTURA ORGANIZACIONAL CSC BETA.....	84
FIGURA 21: BSC DA BETA.....	86
FIGURA 22: ESTRUTURA ORGANIZACIONAL CSC GAMA.....	92
FIGURA 23: PAINEL DE CONTROLE DE FINANCEIRO DO CSC GAMA. ....	93
FIGURA 24: PAINEL DE CONTROLE DE CHAMADOS DO CSC GAMA.....	94
FIGURA 25: ONDE O CSC ESTÁ LOCALIZADO? .....	129
FIGURA 26: OS TRÊS PAÍSES MAIS PROVÁVEIS PARA UM NOVO CSC.....	130
FIGURA 27: OBJETIVOS DE CRIAÇÃO DO CSC SEGUNDO EXECUTIVOS .....	131
FIGURA 28: POR QUE AS EMPRESAS OPTAM PELA ADOÇÃO DO CSC .....	132
FIGURA 29: IDENTIDADE VISUAL DA DIVULGAÇÃO DA ESTRATÉGIA ESPALHADA PELO CSC ALPHA	141

<b>FIGURA 30:</b> PINTURA DE PAREDE COM IDENTIFADE VISUAL DA ESTRATÉGIA ESPALHADA PELO CSC ALPHA .....	142
<b>FIGURA 31:</b> BRINDES DISTRIBUÍDOS DURANTE PLANO DE DIVULGAÇÃO DA ESTRATÉGIA ESPALHADA PELO CSC ALPHA .....	142
<b>FIGURA 32:</b> <i>LAYOUT</i> DO AUDITÓRIO DA EMPRESA ALPHA DURANTE A DIVULGAÇÃO DO NOVO PLANO ESTRATÉGICO .....	143



# Índice de Tabelas

<b>TABELA 1: Os 4 MODELOS DE CSC.....</b>	<b>27</b>
<b>TABELA 2: ESTRATÉGIAS DE REPASSE DE CUSTOS DO CSC.....</b>	<b>29</b>
<b>TABELA 3: CRITÉRIOS PARA CLASSIFICAÇÃO DOS CSCs EM NÍVEIS DE MATURIDADE.....</b>	<b>63</b>
<b>TABELA 4: PROCESSOS E ATIVIDADES PARA ATINGIR O SUCESSO DO CSC GAMA.....</b>	<b>91</b>
<b>TABELA 5: CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS.....</b>	<b>98</b>
<b>TABELA 6: PROCESSOS E ATIVIDADES DOS CSCs PESQUISADOS.....</b>	<b>99</b>
<b>TABELA 7: CLASSIFICAÇÕES DOS CSCs PESQUISADOS.....</b>	<b>100</b>
<b>TABELA 8: MODELOS DE BSC DAS EMPRESAS ESTUDADAS.....</b>	<b>106</b>
<b>TABELA 9: NÍVEL DOS SISTEMAS DE MEDIÇÃO DE PERFORMANCE DO CSC.....</b>	<b>110</b>
<b>TABELA 10: NÍVEL DE MATURIDADE DO SMDO DOS CSCs PESQUISADOS.....</b>	<b>111</b>
<b>TABELA 11: MELHORES PRÁTICAS ADOTADAS NOS CSCs PESQUISADOS.....</b>	<b>112</b>
<b>TABELA 12: SISTEMAS DE DESEMPENHO AVALIADOS POR AUTORES ESTUDADOS.....</b>	<b>136</b>





# Glossário

**ANS** – Acordo de Nível de Serviço

**BSC** – Balanced Scorecard

**CRM** – Customer Relationship Management

**CSC** – Centro de Serviço Compartilhado

**DHO** – Desenvolvimento Humano e Organizacional

**ERP** – Enterprise Resource Planning

**N/A** – Não Avaliado

**RH** – Recursos Humanos

**SMDO** – Sistema de Medição de Desempenho Organizacional

**TI** – Tecnologia da Informação

**UN** – Unidade de Negócio



# Capítulo 1

## 1 Introdução

### 1.1 Relevância do Tema

Num ambiente de acrescida concorrência, muitas empresas têm vindo a procurar o equilíbrio entre estruturas organizacionais centralizadas e descentralizadas implementando um Centro de Serviços Compartilhados (Schulman *et al.*, 1999) que passa a desenvolver atividades de suporte tipicamente comuns a várias unidades da organização como atividades de *back office* das áreas financeiras, de recursos humanos e tecnologia da informação (Bain Company, 2004; Delloite, 2013).

Esta prática tem vindo a intensificar-se a nível mundial, visando, essencialmente, redução nos custos e padronização dos processos (Delloite, 2007) e libertar tempo às Unidades de Negócio(UNs) para um maior foco nas suas atividades *core*. Neste cenário, o Brasil surge como um dos principais destinos (Delloite, 2013) para os CSCs já existentes (Anexo I) e as perspectivas de evolução apontam no mesmo sentido (Anexo II).

Tal como qualquer organização, também o CSC necessita medir e gerir o desempenho no âmbito do processo de criação de valor que justifica a sua existência.

A literatura não é consensual quanto aos conceitos de *performance*, sistema de medição do desempenho e sistema de gestão do desempenho.

Sobretudo a partir da década de 80, acentuou-se a crítica às medidas de desempenho tradicionais, contabilísticas e inerentemente históricas que, por si só, passaram a ser inadequadas para a medição e gestão do desempenho numa nova envolvente em que os ativos intangíveis se tornaram cada vez mais importantes para o sucesso das organizações.

Em resposta a essas críticas foram propostas novas medidas consideradas mais adequadas para medir a criação de valor e vão-se desenvolvendo sistemas balanceando medidas financeiras e não financeiras alinhados com a estratégia. Entre estes destaca-se o *balanced scorecard* desenvolvido por Kaplan & Norton (1992) como modelo de medição do desempenho organizacional e que rapidamente evoluiu para um sistema de gestão estratégico (1996a, 2006).

A medição e a gestão do desempenho nos CSCs deverão refletir as especificidades destes.

Shulman *et al.* (1999) sustentam que a medição e gestão do desempenho nos CSCs devem refletir: a) o fato de a criação dos CSCs decorrer da estratégia corporativa; b) a relação de parceria entre o CSC e as UNs clientes e c) permitir comparar o estado futuro do CSC com o estado inicial.

Kaplan & Norton (2001, 2006) propõem, também, o *balanced scorecard* para alinhamento da estratégia dos CSCs com as estratégias das UNs e corporativa (2006). Aliás, Kaplan e Norton (2006) argumentam que os CSCs devem procurar o reconhecimento do seu contributo para a criação do valor da corporação no seu próprio modelo de gestão do desempenho.

Para Silva *et al.* (2006) o alinhamento entre o desempenho operacional dos Serviços Compartilhados e a estratégia corporativa da empresa assenta no desafio de integrar os diferentes indicadores de desempenho de níveis táticos, operacionais e estratégicos. A redução de custo é um dos principais objetivos do CSC, mas a medição de tudo para garantir que nenhum processo está descoberto em relação à mensuração do desempenho é um erro comum das empresas, pois consome demasiado recurso financeiro e humano.

Murray & Rentell (2008) salientam a escassez de literatura sobre CSCs. A maior parte dos estudos foram desenvolvidos por consultorias procurando identificar a motivação e ganhos da sua implantação e muito pouco se encontra sobre a medição e gestão do desempenho nos CSCs.

A importância deste estudo está na possibilidade de seus resultados poderem contribuir como insumo para melhor estruturação de um processo de Medição e Gestão de um CSC obtendo, com isso, melhores resultados nas suas operações.

A escolha do tema prende-se com a vivência profissional na área por parte do autor e da dificuldade sentida em encontrar trabalhos acadêmicos que o ajudassem, durante sete anos de experiência, no desenho de modelos de desempenho de CSCs.

## 1.2 Objetivo e Metodologia

Esta dissertação tem por objetivo último refletir sobre a medição e gestão do desempenho nos Centros de Serviços Compartilhados e analisar como três empresas brasileiras estão a medir e gerir o seu desempenho nos seus CSCs, quais as implicações e resultados percebidos.

Este estudo assenta numa investigação qualitativa.

Começou por se efetuar a pesquisa, a consulta e a análise de diversos livros, artigos e outras publicações para identificar contributos científicos reputados e com atualidade e práticas empresariais identificadas por consultorias de renome para suporte teórico deste estudo.

A segunda parte desta dissertação inclui três estudos de caso com coleta de dados através de entrevistas semiestruturadas efetuadas com três empresas situadas no Brasil que implementaram CSCs tendo como propósito responder à seguinte questão abrangente:

**“Como foram desenvolvidos a medição e o sistema de gestão de desempenho adotados pelo CSC, quais são suas principais características, as principais implicações e os resultados da escolha?”**

O roteiro da entrevista inclui perguntas agrupadas em três partes tendo como objetivo facilitar e proporcionar respostas com maior conteúdo informativo. O roteiro de perguntas baseou-se no *framework* de gestão do desempenho de Ferreira & Otley (2009). Este foi desenvolvido para as organizações em geral, pelo que se procedeu

adaptações para refletir os requisitos citados por Schulman *et al.* (1999), Kaplan e Norton (2001a; 2006) e Silva *et al.* (2006) como específicos e necessários para o sucesso da medição e gestão do desempenho.

Utilizaram-se, também, como fontes secundárias, *e-mails*, apresentações e relatórios disponibilizados pelas empresas que foram confrontados com as informações recolhidas nas entrevistas.

### **1.3 Estrutura do Estudo**

Esta dissertação está organizada em 5 capítulos:

- Neste primeiro capítulo, faz-se o enquadramento e a justificativa do tema, identificam-se os objetivos, a metodologia e refere-se também à estrutura deste estudo.
- Seguidamente, apresenta-se a revisão de literatura que incidiu sobre CSCs, medição e gestão do desempenho em geral e suas especificidades nos CSCs.
- No terceiro capítulo descreve-se a metodologia da pesquisa identificando o método de pesquisa, o critério de escolha dos casos e dos entrevistados, o processo de coleta e análise de dados e respetivo roteiro de entrevista. Referem-se, ainda, as respetivas limitações.
- No quarto capítulo apresentam-se os estudos de casos qualitativos e comparam-se as práticas observadas com os aspectos mencionados na literatura.
- No último capítulo, apresentam-se as conclusões e limitações deste trabalho e fazem-se sugestões para possíveis estudos sobre o tema.

# Capítulo 2

## 2 Revisão de Literatura

### 2.1 Centro de Serviços Compartilhados

#### 2.1.1 Definição

Quinn *et. al.* (2000) definem Serviços Compartilhados (SC) como “a prática pela qual as unidades de negócios de empresas e organizações decidem compartilhar um conjunto de serviços ao invés de tê-los como uma série de funções de apoio duplicadas”.

Embora a sua origem não possa ser definida com precisão, as suas principais características foram evidenciadas no *Client Business Service* da General Electric em 1986 (Quinn *et. al.*, 2000).

Centros de Serviços Compartilhados (CSCs) são definidos por Schulman *et al.*, (1999) como a concentração dos recursos de uma companhia em uma única unidade destinada à execução de atividades tipicamente comuns a várias unidades da organização para proporcionar a diversas UNs um custo mais baixo e melhor nível de serviço tendo como objetivo último agradar aos clientes internos e gerar valor para a corporação.

Estes autores sustentam que os CSCs são apenas táticos, resultando da concentração de atividades não estratégias e dissociadas da atividade produtiva.

Para Bergeron (2003) um serviço compartilhado pode ser definido como “uma estratégia colaborativa pela qual determinadas funções e atividades de uma companhia são agrupadas em uma unidade nova, semiautônoma, como uma estrutura desenhada para promover a eficiência, reduzir custos e melhorar a qualidade de serviços prestados para os clientes internos da organização, criando valor e atuando como se fosse uma empresa independente competindo no mercado”.

Silva, *et al.* (2006) referem que os Serviços Compartilhados “consistem em um ambiente, no qual determinada empresa pode absorver atividades que apoiam os principais processos do negócio de cada uma das suas unidades de negócio, consolidando tais atividades em uma unidade de operação separada, que opera esses processos de suporte como seu processo de operação principal.”

Para Aksin & Masini (2008), “serviços compartilhados é uma estratégia de padronização, racionalização e consolidação de funções e processos comuns ao negócio em uma única organização, a fim de aumentar a eficiência e a eficácia pela redução de custos e aumento da lucratividade da mesma”.

Estas definições apresentam como um ponto convergente, a consolidação de funções e atividades comuns a toda a empresa em uma unidade separada prestando serviços às UNs.

O escopo do CSC abrange total ou parcialmente processos como, por exemplo, finanças, contabilidade, recursos humanos, tecnologia da informação, jurídico, auditoria, compras e *call-center*.

Um estudo da consultora BAIN & COMPANY (2004) refere quais as funções que mais migram para os CSCs e as que mais se mantêm nas UNs ou no centro corporativo/matriz (Figura 1). As conclusões desse estudo permitem corroborar a visão de Schulman *et al.* (1999) supracitada de que os CSCs resultam da concentração de atividades táticas e não estratégicas.



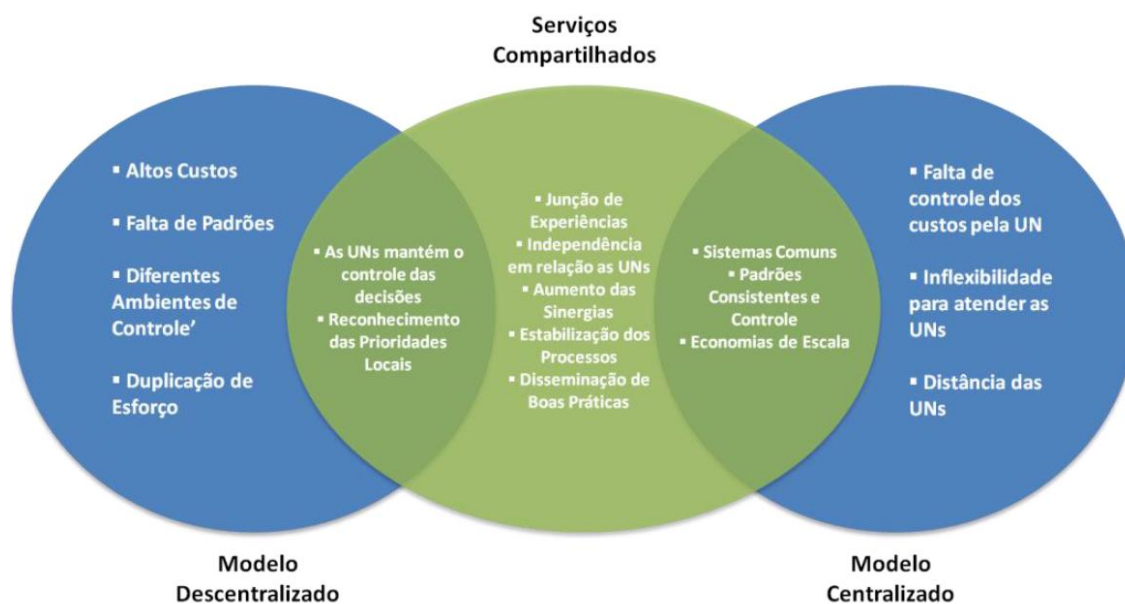


**Figura 1:** Processos do CSC, das unidades e do núcleo.

**Fonte:** BAIN & COMPANY (2004)

No entanto, apesar de todos os autores citarem o agrupamento e a consolidação das atividades em uma unidade separada, Silva *et al.* (2006) salientam que os Serviços Compartilhados não devem significar meramente a centralização de recursos de uma empresa. Um ambiente de Serviços Compartilhados concentra os recursos de uma empresa, mas os seus recursos devem ser direcionados às UNs, que têm o direito de exigir dos CSCs o nível de serviço apropriado aos seus processos.

Schulman *et al.* (1999) argumentam que, no modelo de Serviços Compartilhados, os serviços prestados devem ser separados por tipo de cliente interno para que cada UN não utilize necessariamente todos os serviços prestados pelo CSC, mas que, pelo contrário, o faça de uma maneira mais customizada e pagando o preço mais apropriado às suas exigências.



**Figura 2:** Comparação entre os Modelos Centralizados, Descentralizados e os Serviços Compartilhados.

**Fonte:** adaptado de Schulman *et al.* (1999)

Os modelos de CSC podem diferenciar-se, designadamente, pela forma de prestar o serviço, pela forma de precificar e cobrar pelas atividades prestadas e pelos motivos da sua implantação.

#### 2.1.1.1 Tipologia – característica da prestação de serviço

Quinn *et. al* (2000) apresentam quatro modelos de CSCs: básico, *marketplace*, *marketplace* avançado e empresa independente (Tabela 1). Tais modelos não significam, no entanto, opções permanentes, mas sim diferentes estágios de complexidade em que um CSC pode se encontrar de acordo com os benefícios esperados das companhias.

Modelos	Características	Utilização do CSC	Repasse de Custo	Abrangência do Serviço	Objetivo
Básico	- Atividades e transações concentradas no CSC	Compulsória	Não há	Interna à empresa	Redução de custos e padronização dos serviços
<i>Marketplace</i>	Além da característica do Básico, adiciona-se: - Estrutura de gerenciamento com profissionais especializados - Gestão mais autônoma - Terceirização de alguns Serviços	Facultativa	Há repasse conforme custos incorridos	Interna à empresa	Ampliar portfólio de serviços para atender o negócio
<i>Marketplace Avançado</i>	Além da característica do Marketplace, adiciona-se: - Comparação entre eficiência do CSC e do mercado - UN pode recorrer a fornecedor externo	Facultativa	Valores próximos ao mercado	Interna à empresa e externa se houver excesso de capacidade	Trazer eficiência se comparado a terceirização
Empresa Independente	- Estrutura de uma empresa independente - Presta serviço a vários clientes	Facultativa	Preço de mercado	Interna e externa à empresa	Gerar lucro para o CSC

**Tabela 1:** Os 4 Modelos de CSC.

**Fonte:** adaptado de Quinn *et al.*, (2000)

Aksin & Masini (2008) adotam uma outra caracterização. No modelo mais típico, o CSC é tratado como um centro de custos: não gera receita e exige orçamento corporativo para cobrir os seus gastos. No outro modelo, os serviços compartilhados funcionam como um centro orientado aos seus clientes internos e, em alguns casos, atendendo até clientes externos.

### **2.1.1.2 Tipologia – precificação e repasse de custo**

Para Silva *et al.* (2006) “o principal motivo para que determinada empresa decida investir na implementação de um ambiente administrativo-financeiro compartilhado é a busca pela geração de valor e a questão financeira pesa consideravelmente na decisão”.

Na criação de um CSC a redução de custos decorre inicialmente com a economia de escala influenciada principalmente pela consolidação das atividades. Posteriormente, novas reduções de custos podem ser atingidas com a implantação de um modelo de repasse de custos adequado proporcionando benefícios não só na redução do consumo de transações das UNs mas, também, na transparência e flexibilidade dos processos oferecidos.

Schulman *et al.* (1999) apresentam cinco estratégias de precificação e repasse de custos dos CSCs (Tabela 2): sem cobrança ou repasse de custos; rateio simples com custo real; custo por transação pós-fixado, custo planejado e transação real; e preço de mercado.

Estratégias de Repasse de Custos	Repasse de custo	Critério de Rateio	Vantagens	Desvantagens
Sem Repasse	Não há (divulgação de custos é facultativa e demonstrativa)	Não há	- Baixíssimo custo de controle	- Menor cobrança por redução de custos
Rateio Simples e Custo Real	De acordo com o custo mensal do CSC	Simples, fixos e baseados no passado (ex: nº de empregados, receita, etc)	- Baixa complexidade reduz custos gerenciais - Rateio dos custos reais minimiza riscos tributários	- <i>Drives</i> simples geram distorções no repasse por área - Não há incentivo para redução das transações
Custo por Transação Pós-Fixado	De acordo com o custo mensal do CSC	<i>Drives</i> reais baseados no consumo mensal das UNs (Nº de Faturas pagas, Ordem de compras processadas, etc)	- Maior visibilidade do custo unitário para a companhia - Não há aumento de riscos tributários - Reduz distorções nas cobranças entre áreas	- Baixo incentivo para redução do consumo das UNs (muda-se apenas o rateio) - Não possibilita ter níveis de serviços e custos diferenciados para as UNs
Custo Planejado e Transação Real	De acordo com o custo unitário pré-definido das transações	<i>Drives</i> reais baseados no consumo mensal das UNs	- Possibilidade de criar custos para diferentes níveis de serviço - Autonomia para as UNs escolherem nível de serviço adequado para a rentabilidade de seu negócio - Identificação clara do custo marginal das operações ao requisitar aquele serviço (influencia na demanda)	- Aumento na complexidade e custos na gestão do repasse - Necessidade de gerenciar saldo contábil entre o valor arrecadado e gasto pelo CSC (maior risco tributário)
Preço de Mercado	De acordo com preço de mercado	<i>Drives</i> reais baseados no consumo mensal das UNs	- Comparação com mercado garante a eficiência dos custos da organização	- Grande complexidade em equalizar processos do CSC com outros encontrados no mercado - CSC sujeito a tributação

**Tabela 2:** Estratégias de Repasse de Custos do CSC.

**Fonte:** adaptado de Schulman *et al.*, (1999)

### 2.1.1.3 Tipologia – causas para a criação do CSC

As empresas que optam pela implementação de um modelo de serviços compartilhados esperam obviamente atingir benefícios. Ponto em comum, que ressalta de algumas das citações já referidas, tem a ver com a redução nos custos e a melhoria nos níveis de serviços prestados e, como motivador último, a criação de valor para a organização.

Mechling & Schwarz (2007) sustentam que os motivadores e os benefícios referentes à adoção de um CSC assentam, principalmente, na redução de custos, no aumento do nível de serviços e no alinhamento estratégico da corporação.

Argumentos em custos	Argumentos em serviços	Argumentos estratégicos
Economias de escala e escopo	Maior expertise por meio da especialização	O conhecimento é retido dentro da organização e pode ser escalonado para outras atividades
Localização em áreas que permitem reduções de custos trabalhistas	Transparência e <i>accountability</i>	Redução da dependência de partes terceiras (problemas de hold up)
Alavancagem das compras por meio da consolidação de fornecedores	As expectativas são gerenciadas por meio de acordos de níveis de serviços (ANS)	Facilidade da alta gerência (nível corporativo) para acesso a informações, mais uniformes e acuradas
	Padronização e otimização de processos	Foco no <i>core business</i>

**Figura 3:** Motivadores e Objetivos para Adoção de um CSC.

**Fonte:** adaptado de Mechling & Schwarz. (2007)

De fato, a redução dos custos e melhoria na qualidade, a precisão e cumprimento de prazos foram os dois principais objetivos da criação dos CSCs, segundo os executivos entrevistados na pesquisa realizada pela BAIN & COMPANY (2004, Anexo III) e aparecem novamente citados por 87% das empresas em estudo da Deloitte (2011, Anexo IV) como principal motivo para a opção pelo modelo.

Ao analisar-se o mercado brasileiro, em pesquisa feita pela Delloite (2007), novamente se verifica que os principais objetivos citados pelos autores estudados neste trabalho refletem a realidade empresarial (Figura 4).



**Figura 4:** Principais Razões para implementar um CSC .

**Fonte:** Delloite (2007)

### 2.1.2 Benefícios da implementação

Schulman *et al.* (1999) listam os principais benefícios da implantação do CSC:

- acrescentar valor à empresa;
- buscar crescimento estratégico;
- criar nova responsabilidade de gestão;
- focar no suporte e no serviço a parceiros;
- permitir que às UNs foco nos aspectos estratégicos de suas operações;
- transferir atividades secundárias das UNs para os serviços compartilhados;
- promover a centralização de recursos que executam a mesma atividade;
- suportar o negócio a custos mais baixos e serviço superiores;
- alavancar investimentos em TI;
- focar na melhoria contínua.

Os benefícios são agrupados pelos autores em tangíveis e intangíveis à corporação e de curto e de médio e longo prazo (Schulman *et al.*, 1999):

#### **Benefícios Tangíveis:**

- redução de despesas;
- aumento de produtividade;

- economia de escala;
- alavancagem de investimentos em Tecnologia;
- melhor utilização do capital;
- maior poder de barganha com consolidação de fornecedores.

**Benefícios Intangíveis:**

- melhora nos serviços prestados aos clientes;
- padronização de processos e consolidação de recursos;
- promover cultura de “Organização Única”;
- transição mais rápida para foco em criação de valor à empresa;
- maior controle no cumprimento de normas e políticas;
- aumentar precisão e consistência da informação;
- alavancar a curva de aprendizado.

## 2.2 Medição e Gestão do Desempenho

Para garantir que os objetivos de uma organização estão sendo atingidos não basta desenhar a estratégia, é preciso implementá-la, avaliar se aqueles estão a ser alcançados e ir validando ou mesmo repensando a estratégia, o que implica em um sistema de medição do desempenho organizacional (SMDO).

A implementação do sistema correto para medição do desempenho irá garantir que as ações da organização se alinhem com suas estratégias e objetivos (Lynch & Cross, 1991). Lingle & Schiemann (1996) e Gates (1999) documentam que as organizações que são gerenciadas utilizando sistemas de medição de performance têm performance superior às que não os utilizam.

Harper (in Kotler, 1998) afirma que “dirigir bem um negócio é administrar seu futuro; dirigir o futuro é administrar informações”.

Para O’ Mara *et al*, (1998) “um sistema de medição não apenas fornece dados necessários para a gerência controlar as várias atividades da empresa mas influencia, também, as decisões e o comportamento organizacional”.



## 2.2.1 Histórico

O controle e a gestão do desempenho têm raízes nos primeiros sistemas de contabilidade desenvolvidos principalmente nos Estados Unidos da América entre os anos de 1850 e 1920. “Após a 1ª Guerra Mundial, empresas como a Du Pont, Sears e General Motors começaram a utilizar métodos de controle de custos um pouco mais sofisticados como custo padrão, análise de variação, orçamentos flexíveis, retorno sobre investimento entre outros indicadores” (Bourne *et al.*, 2003).

No entanto, entre a 2ª Revolução Industrial e a década de 80 houve pouco avanço na contabilidade gerencial que passou a ser criticada, nomeadamente, quanto ao critério de imputação dos custos indiretos e aos “modelos” de medição do desempenho que se foram tornando inadequados no novo ambiente concorrencial.

Pereira (1995), sob o ponto de vista das organizações, denomina este momento, pós 2ª Revolução Industrial, como a Era da Gestão Empresarial, dividida em 4 períodos diferentes. (Figura 5)



**Figura 5:** Os 4 períodos da Era da Gestão Empresarial.

**Fonte:** adaptado de Pereira (1995)

Nos dois períodos iniciais, em que a competitividade das empresas assentava essencialmente em economias de escala e ou de gama (entre outros, Chandler, 1993 e

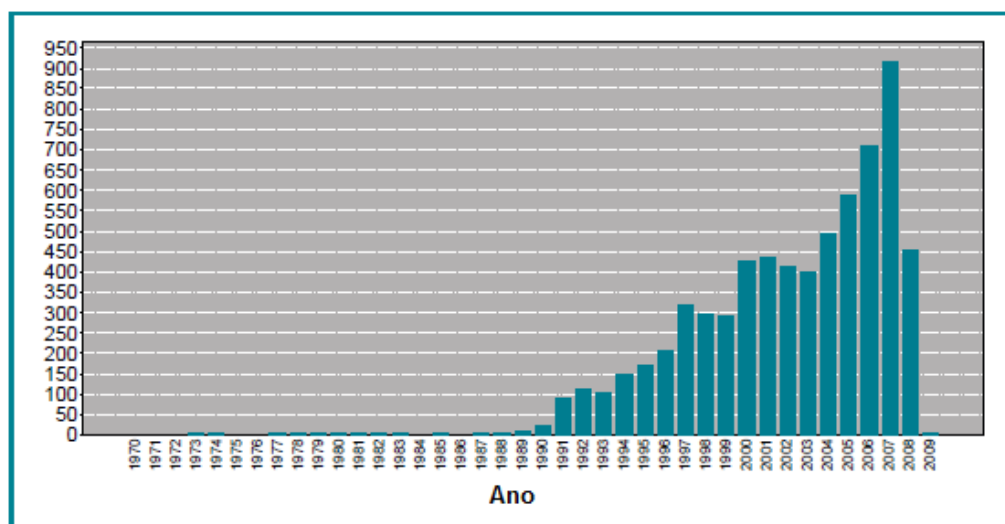
Jonhson & Kaplan, 1987), o controle e a gestão eram feitos com base em indicadores essencialmente contabilísticos, históricos.

Entretanto, fatores de natureza intangível como a qualidade, competência e motivação dos colaboradores, capacidade de inovação, flexibilidade e capacidade de adaptação às alterações da envolvente passaram a ter uma importância crescente no desempenho das organizações (entre outros, Neely, 1999; Kaplan e Norton, 2000; Niven, 2002). Também o desenvolvimento das tecnologias de informação, alterações na estrutura das organizações, a maior volatilidade e a acrescida concorrência alteraram o contexto organizacional levando a um maior foco na criação de valor e a nova análise, principalmente a partir da década de 80, sobre a medida do desempenho (entre outros, Neely, 2000; Kaplan & Norton, 2000; Niven, 2002)

Neste novo quadro competitivo aumentam as críticas às medidas de desempenho tradicionais (medidas financeiras de natureza contabilística) e aos modelos tradicionais de desempenho focados na grande maioria ou só em medidas financeiras.

São várias as limitações atribuídas às medidas contabilísticas tradicionais, como sejam: visão muito histórica e, por vezes, influenciada pelas práticas contabilísticas; falta de capacidade de prever e explicar o desempenho futuro; não são voltadas para a tomada de decisão; não produzem sinais oportunos; são muito agregadas e sumarizadas para guiar ações gerenciais; refletem a função ao invés da cadeia de processos; permitem recompensar comportamentos incorretos pelo enfoque no curto prazo; e são inadequadas para avaliar ativos intangíveis (Ittner e Larcker, 1998).

No final dos anos 80 e nos anos 90 houve um avanço significativo no estudo da medição e gestão do desempenho (Figura 6).



**Figura 6:** Artigos publicados sobre Gestão do Desempenho por ano.

**Fonte:** Taticchi, *et al.* (2010)

Em resposta aos novos desafios, surgem novas medidas, como o indicador *economic value added* (Stewart, 1991) e desenvolvem-se *frameworks* de medição de desempenho multi-dimensionais focados mais em medidas não financeiras com o objetivo de permitir o balanceamento (Neely, 2000). Keegan *et al.* (1989) propõem o balanço entre medidas internas e externas e entre medidas financeiras e não financeiras; Cross & Linch (1988,1989) descrevem uma pirâmide que integra medidas ao longo da hierarquia da organização. Fitzgerald *et al.* (1991) distinguem entre resultados e seus determinantes e Kaplan & Norton (1992) desenvolvem o modelo *balanced scorecard* (BSC). Foi precisamente após a publicação por Kaplan & Norton de seu primeiro artigo em 1992 sobre o BSC, incorporando no modelo os conceitos de visão e estratégia que o assunto Desempenho Empresarial ganhou maior notoriedade (Bourne *et al.*, 2003).

As primeiras iniciativas desenvolvidas a partir da década de 80 sobre a medição do desempenho consistiram em recomendações a serem seguidas para a criação e o desenvolvimento de um bom sistema de medição de desempenho (Folan & Browne, 2005).

Seguiram-se *frameworks* que consistem num conjunto de recomendações agrupadas de forma a gerar um passo a passo para a implementação de um sistema de desempenho clarificando os limites de medição, especificando as dimensões a

serem avaliadas e os seus relacionamentos. Algumas empresas, ao desenvolverem um conjunto de melhores práticas de mercado, criam modelos mais complexos com a utilização de mais de um *framework* (um estrutural e outro procedimental) e de outras ferramentas de gestão de desempenho e acabam, assim, por desenvolver sistemas complexos de medição de desempenho. Folan & Browne (2005) citam o *Balanced Scorecard* e o Sistema de Medição de Desempenho de Medori e Steeple como exemplos de SMDOs desenvolvidos por acadêmicos.

### 2.2.2 Conceitos

Não há unanimidade na literatura quanto à definição de desempenho (*performance*) nem em relação aos conceitos de sistema de medida do desempenho e sistema de gestão do desempenho sendo, por vezes, este último também referenciado como sistema de medição do desempenho (entre outros, Franco Santos *et al.*, 2007).

Em termos simples, *performance* é avaliada em relação a um objetivo (Gagendran, 2000 em Amaratunga & Baldry, 2000).

Lebas (1995) define desempenho como “gestão e desdobramento das componentes do modelo causal que levam a alcançar os objetivos definidos”.

Para o autor, a medição do desempenho é uma parte essencial da gestão do desempenho. Ao medir, as pessoas transformam a realidade complexa em conceitos numéricos simplificados que podem facilmente ser comunicados e permite agir. A gestão do desempenho precede e segue a medida do desempenho e a gestão do desempenho cria o contexto para a medida (Lebas, 1995).

De forma similar, Bititci *et. al.* (1997) argumentam que a medição da *performance* é o “coração do processo de gestão da *performance*” e de total importância para a eficiência e eficácia da gestão do desempenho. A gestão do desempenho é entendida como o processo pelo qual as companhias gerenciam o seu desempenho em linha com sua corporação, sua estratégia funcional e seu objetivo”(Bititci *et. al.*, 1997). O objetivo desse processo é o de prover um sistema de controle integrado para que haja alinhamento entre a estratégia e os processos, atividades e tarefas individuais, e seja

obtido *feedback* através do sistema de medição do desempenho para suportar as decisões gerenciais adequadas. O objetivo superior deste processo é o de melhorar o desempenho da organização (Bititci *et al.*, 1997).

Também Fitzgerald (em Hoper & Northcott, 2007) refere que “Medir não é um fim em si. Para ser eficaz deve fazer parte de um sistema de controle de *feedback* a partir do qual possam ser tomadas ações corretivas intra-processo (aprendizagem de ciclo único) e os resultados retroalimentados na consideração de estratégias futuras (aprendizagem de ciclo duplo). Estes processos implicam a ligação entre a especificação do desempenho e a avaliação das práticas organizacionais para formulação e avaliação da estratégia e a promoção de práticas interativas que respondam ao feedback do processo sistemático.

Figueiredo *et al.* (2005) definem sistema de medição do desempenho organizacional como “O conjunto de pessoas, processos, métodos, ferramentas e indicadores estruturados para coletar, descrever e representar dados com a finalidade de gerar informações sobre múltiplas dimensões de desempenho para usuários dos diferentes níveis hierárquicos. Com base nas informações geradas, os usuários podem avaliar o desempenho de equipes, atividades, processos e da própria organização para tomar decisões e executar ações para a melhoria do desempenho (inspirado em Clark, 1995; Bititci *et al.*, 2000; Neely *et al.*, 2002)”.

Uma das definições mais citadas relativas à medição do desempenho é a de Neely *et al.* (1995):

“A **medição do desempenho** pode ser definida como o processo de quantificação da eficiência e/ou da eficácia de uma ação”.<sup>1</sup>

“A **medida de desempenho** pode ser definida como a métrica utilizada para quantificar a eficiência e/ou a eficácia de uma ação”.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Ou em termos do resultado final dessa ação

<sup>2</sup> Envolve, designadamente, a especificação do indicador, o título, a expressão de cálculo, o responsável pela informação e a fonte da informação.

“O **sistema de medição do desempenho** pode ser definido como o conjunto de métricas utilizado para quantificar ambas, a eficiência e a eficácia de uma ação”.

Para Neely *et al.* (1997, em Kennerley & Neely 2003), o sistema de medição do desempenho inclui três componentes: a) medidas de desempenho per si para quantificar a eficiência e/ou eficácia das ações, b) conjunto de medidas de desempenho combinadas para avaliar o desempenho da organização e c) infraestrutura que permita obter, tratar, analisar e disseminar informação para apoiar a tomada de decisão.

Estas componentes devem ser administradas para manterem a sua relevância e eficácia, pelo que o processo de medição de desempenho tem de ser gerido para se adequar às alterações da envolvente e da estratégia organizacional.

Quanto às medidas de desempenho, Neely *et al.* (1997, em Kennerley & Neely, 2003) defendem que devem preencher determinadas características identificadas no Anexo V, como sejam: decorrerem da estratégia, serem simples de compreender, relevantes, precisas e providenciarem *feedback* acurado e periódico fazendo parte de um ciclo fechado de gestão.

Em relação ao segundo aspecto, Kennerley & Neely (2003) propõem dez testes para avaliar a qualidade de um indicador: teste da verdade, teste do enfoque, teste da relevância, teste da consistência, teste do acesso à informação, teste da clareza, teste das consequências, teste da informação atempada, teste do custo e teste dos “jogos” que se descrevem no Anexo VI.

Por sua vez, Parmanter (2007) define indicadores chave de desempenho como o conjunto de medidas focadas nos aspectos do desempenho organizacional que são os mais críticos para o sucesso presente e futuro da organização.

Quanto à infraestrutura de suporte destinada a verificar se os processos e sistemas asseguram que a informação é obtida e comunicada eficiente e eficazmente, Neely (1998, em Kennerley & Neely, 2003) sugere que a infraestrutura deve incluir a coleta, a consolidação, a classificação, a análise, a interpretação e a disseminação da informação.

Mais tarde, Rey-Marson & Neely (2010) definem os SMDOs como ferramentas gerenciais que possibilitam à organização traduzir a estratégia em ação, controlar a sua performance, conduzir ao alinhamento das ações, prover *feedback* à organização e servir como mecanismo de aprendizagem.

### 2.2.3 Objetivos e Características

Várias áreas têm contribuído para o desenvolvimento do tema medição e/ou gestão do desempenho (como estratégia, operações, recursos humanos, comportamento organizacional, sistemas de informação, marketing, contabilidade de gestão e controle). Muito embora útil, tal fato poderá ter contribuído para a não unanimidade quanto aos conceitos sistema de gestão/medição do desempenho, suas componentes e características principais (Franco Santos *et al.*, 2007).

Artley & Storch (2002) defendem que SMDO devem refletir:

- alinhamento ao plano estratégico;
- os processos-chave do negócio;
- as necessidades dos *Stakeholders*;
- o envolvimento da alta gestão
- a participação dos empregados;
- a definição de responsáveis por cada indicador;
- a utilização de um *framework* conceitual;
- comunicação vertical e horizontal para toda organização;
- senso de urgência.

Figueiredo *et al* (2003) compilaram 128 atributos incluídos em diversos estudos<sup>3</sup> e, a partir da sua reflexão, os autores agruparam os atributos listados em 9 atributos desejáveis a um SMDO:

---

<sup>3</sup> Lynch e Cross (1991); Hronec (1994); Bititci (1995a); Bititci (1995b); Clark (1995); Neely et al. (1995); Kaplan e Norton (1996b) Ghalayini e Noble (1996); Neely et al. (1996); Bititci et al. (1997); Ghalayini et al. (1997); Neely et al. (1997); Martins (1998); Bititci et al. (2000); Bourne et al. (2000); Neely et al. (2000); De Toni e Tonchia (2001); Neely et al. (2001); Kennerley e Neely (2002); Neely et al. (2002) de acordo com bibliografia do autor.

- **Aprendizagem organizacional:** o SMDO deve ser capaz de fornecer informações que facilitem o questionamento, a avaliação e a inovação da organização, de forma a contribuir não só para a criação, aquisição e transferência de conhecimentos, mas também para modificação do comportamento da organização, refletindo os novos conhecimentos e percepções obtidos (“Adaptado de Garvin 1993, Senge 1996, Kaplan 1996b e FNPQ 2002” – em Figueiredo *et al.* 2003);
- **Análise Crítica:** o SMDO deve ter a capacidade de fornecer informações que possibilitem uma verificação profunda e global do desempenho organizacional com a finalidade de identificar problemas e propor soluções. (“Adaptado de Ghalayini *et al.* 1997, Bititci *et al.* 2000, Neely 2002 e FNPQ 2002” – em Figueiredo *et al.* 2003);
- **Balanceamento:** o SMDO deve ser capaz de fornecer informações segundo diferentes dimensões de desempenho, que possibilitem obter uma percepção multidimensional do comportamento da organização (“Adaptado de Kaplan & Norton 1996, Neely *et al.* 2002 e FNPQ 2002” – em Figueiredo *et al.* 2003);
- **Clareza:** o SMDO deve ter a capacidade de utilizar indicadores de fácil entendimento para os usuários dos diferentes níveis hierárquicos da organização (“Adaptado de Sink & Smith 1993, Sink e Tuttle 1993 e Neely *et al.* 2000” – em Figueiredo *et al.* 2003);
- **Dinamismo (Agilidade, Flexibilidade e Monitorização):** o SMDO deve ser capaz de monitorar de forma contínua o ambiente interno e externo da organização, fornecendo informações pertinentes quando solicitadas, adaptando-se rapidamente às mudanças ocorridas no ambiente interno e externo da organização e permitindo o acompanhamento do desempenho da organização ao longo do tempo (“Adaptado de Ghalayini *et al.* 1997, Bititci *et al.* 1998, e Bititci *et al.* 2000 – em Figueiredo *et al.* 2003”);



- **Integração:** o SMDO deve interagir com todas as áreas da organização e seus principais sistemas de informação (“Adaptado de Ghalayini *et al.* 1997, Bititci *et al.* 1998, e Bititci *et al.* 2000” – em Figueiredo *et al.* 2003”);
- **Alinhamento:** o SMDO deve utilizar indicadores alinhados com a estratégia e os principais processos organizacionais, combinados, interligados ou agrupados para possibilitar uma percepção global do desempenho da organização (“Adaptado de Kaplan & Norton 1996b, Ghalayini *et al.* 1997, Bititci *et al.* 1998 e Neely *et al.* 2000” – em Figueiredo *et al.* 2003);
- **Participação:** o SMDO deve permitir que representantes de diferentes grupos de *stakeholders* (funcionários, fornecedores, controladores, acionistas, comunidade, etc.) tomem parte ativa em todas as fases de seu ciclo de vida organização (“Adaptado de Dixon *et al.* 1990, Thor 1993 e Ghalayini *et al.* 2000 “– em Figueiredo *et al.* 2003);
- **Relacionamento causal:** o SMDO deve inter-relacionar os diversos indicadores de forma a facilitar o entendimento das relações de causa e efeito entre a estratégia, processos e indicadores da organização (“Adaptado de Kaplan & Norton 1996b, Neely & Bourne 2000 e Neely *et al.* 2000” – em Figueiredo *et al.* 2003);

Franco & Bourne (2003) identificaram os seguintes fatores que devem ser avaliados na criação e implementação de um sistema de medição de desempenho. Esses fatores são fortemente influenciados pela literatura de gestão da mudança, refletindo não apenas a criação de um SMDO mas também o sucesso de sua utilização e suas mudanças e melhorias contínuas:

- **Cultura Corporativa:** fundamental que a organização dê constante ênfase ao gerenciamento através de sistemas de medição de performance e melhoria contínua;
- **Alinhamento:** integração entre metas e estratégia;

- **Revisão e Atualização:** para conduzir a mudanças e não apenas a controle da estratégia além de levar sempre à criação de planos de ação para fechar *GAPs* entre o desempenho e as metas;
- **Comunicação e Reporte:** da performance com ênfase no *feedback* formal e rápido;
- **Entendimento gerencial;**
- **Ligação com a remuneração:** seja através de incentivos, recompensas ou gratificações;
- **Comprometimento da liderança:** através da clara responsabilidade dos gestores pelas medições e pelos resultados;
- **Sistema claro e balanceado;**
- **Concordância entre estratégia e o mapa de sucesso;**
- **Processamento dos dados e suporte de TI.**

Garengo *et al.* (2005) referiram dez principais dimensões que caracterizam um SMDO contemporâneo e analisam os principais SMDOs na ótica destas dez dimensões:

- **Alinhamento Estratégico:** o SMDO deve assegurar que as medidas adotadas sejam coerentes com a estratégia;
- **Melhoria Estratégica:** a medição da performance ajuda a melhorar objetivos e estratégias pré-definidas;
- **Foco nos Stakeholders:** os requisitos dos *stakeholders* devem ser os pontos de partida no desenho dos SMDOs;
- **Balanceamento:** o SMDO deve usar diferentes perspectivas de medição (financeira/não-financeira, interna/externa, etc.);
- **Dinamismo e Adaptabilidade:** um SMDO deve ser capaz de responder a mudanças nos contextos internos e externos
- **Orientada a Processo:** os indicadores devem medir além das barreiras hierárquicas, controlando os processos como um todo.

- **Profundidade:** as medidas devem ser desdobradas em indicadores detalhados;
- **Abrangência:** as medidas englobam toda a organização;
- **Relações de causa:** deve-se medir os resultados e seus determinantes;
- **Clareza e Simplicidade:** os objetivos, medidas e metodologias devem ser claramente definidos, comunicados e entendidos por todos os envolvidos.

Franco & Santos *et al.* (2007) verificaram que não há consenso quanto às características e funções associadas aos SMDOs. Esses autores identificaram 17 funções atribuídas aos sistemas de medida/gestão do desempenho e utilizaram, no desenvolvimento do seu estudo, a seguinte classificação:

- medir desempenho: funções controlar a evolução e medir/avaliar desempenho;
- gestão da estratégia: funções planeamento, formulação, implementação/execução da estratégia, foco e alinhamento;
- comunicação: funções comunicação interna e externa, *benchmarking* e conformidade com os regulamentos;
- influenciar comportamento: funções remuneração, gestão relacionamentos e controlo.
- aprendizagem e melhoria: funções *feedback*, ciclo de dupla aprendizagem e melhoria do desempenho.

Os autores encontraram algum acordo sobre duas características associadas aos sistemas de medida/gestão do desempenho: 53% dos estudos mencionam "medidas de desempenho"; e 35% referem "objetivos/metasp".

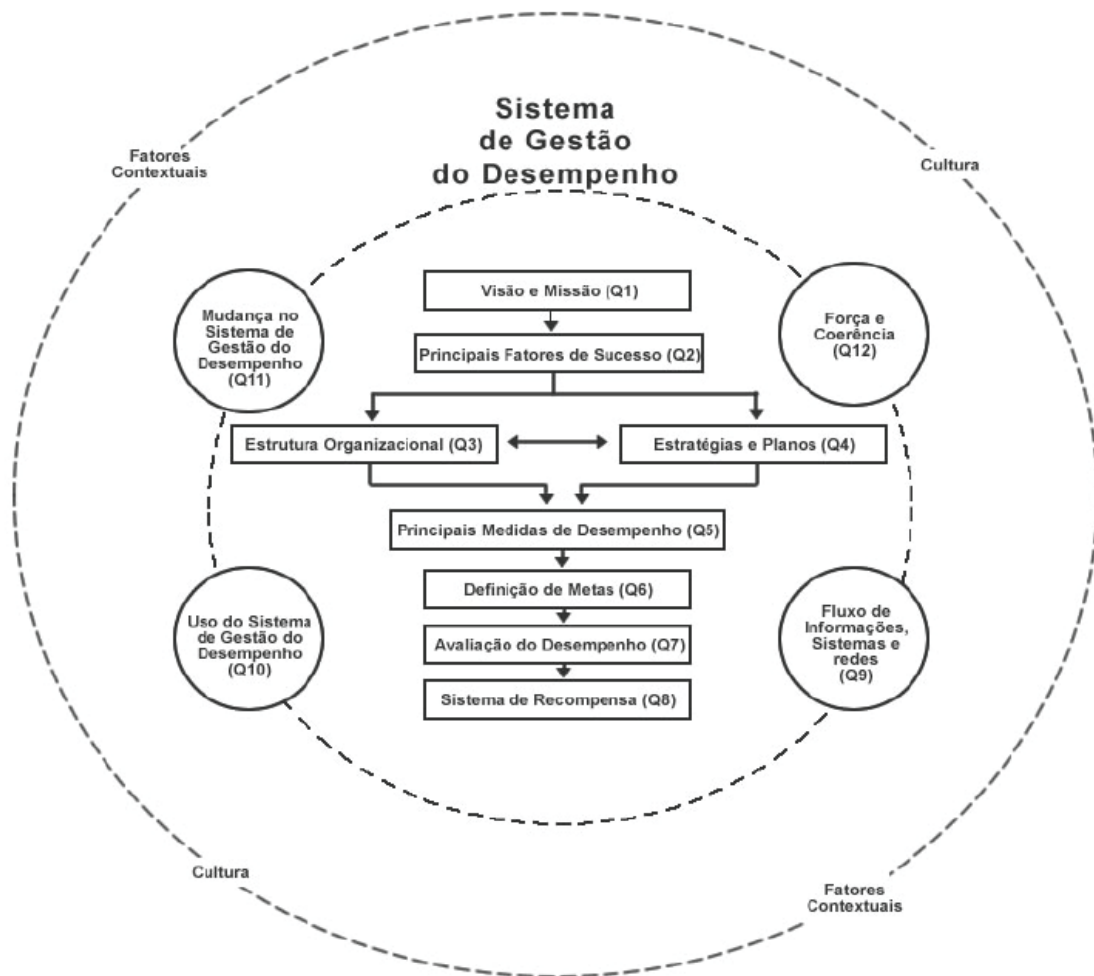
Verificaram, também, algum consenso sobre funções: 59% consideraram "implementação/execução da estratégia"; 41% referem-se a "foco e alinhamento", "comunicação interna" e "medir / avaliar desempenho"; e 35% mencionam "controlar a evolução".

Ferreira e Otley (2009) definem sistema de gestão de desempenho como "o conjunto dos mecanismos, processos, sistemas e redes, formais e informais e em

evolução utilizado pelas organizações para comunicar os objetivos chave e metas definidos pela administração para suportar o processo estratégico e a gestão contínua por meio da análise, planeamento, medição, controle, remuneração e gestão do desempenho em sentido lato e para apoiar e facilitar a aprendizagem organizacional e a mudança”.

A estrutura do *framework* baseia-se nos artigos de Otley (1999) e Simons (1995). Otley (1999) desenvolveu um *framework* de gestão do desempenho baseado em cinco aspetos centrais: identificação dos objetivos-chave, formulação e implementação da estratégia, definição de metas, sistema de remuneração variável com o desempenho e fluxos de informação (*feedback* e *feedforward*) para suporte à aprendizagem e adaptação a novos contextos. O *framework* de Simons (1995) relaciona os sistemas de controle com a estratégia, propõe-se gerenciar a tensão entre valor (criação) e controle (gestão e medida) e está estruturado em torno de quatro variáveis-chave operacionalizadas através de quatro sistemas chamados alavancas de controle - sistemas de crenças (inspirar ou direcionar a procura de novas oportunidades); sistemas de fronteiras (definir limites no comportamento de procura de oportunidades), sistemas de controle de diagnóstico (motivar, monitorar e recompensar em função de metas definidas); e sistemas de controle interativo (estimular o conhecimento organizacional e o surgimento de novas ideias).

A partir das características e abrangência encontradas nestes estudos, Ferreira e Otley (2009) propõem uma visão holística para o desenho e operacionalização dos sistemas de gestão do desempenho nas corporações assente em 12 questões.



**Figura 7:** Estrutura do SMDO.

**Fonte:** adaptado de Ferreira & Otley (2009)

- Qual é a missão e a visão da organização e como são comunicadas aos gestores e restantes colaboradores?
- Quais são os fatores-chave que são centrais para o sucesso futuro da organização como um todo e como são comunicados aos gestores e restantes colaboradores?
- Qual é a estrutura organizacional e qual o impacto que tem no desenho e utilização do sistema de gestão do desempenho e controle? Como influencia e é influenciada pelo processo de implementação da estratégia?
- Quais estratégias e planos foram adotados pela organização e quais são os processos e atividades que a organização considera necessários para assegurar

o sucesso? Como essas estratégias e planos são adaptados, gerados e comunicados para os gestores e colaboradores?

- Quais são as medidas-chave de desempenho da organização que resultam dos seus objetivos, dos fatores-chave de sucesso e das estratégias e planos? Como é que a organização mede e avalia o seu sucesso em atingir aquelas?
- Qual o nível de desempenho que a organização precisa de alcançar em relação a cada uma das medidas-chave de desempenho e como se efetua o estabelecimento de metas que lhes sejam apropriadas e quão desafiadoras são essas metas?
- Quais processos, se algum, a organização utiliza para avaliar o desempenho individual, de grupo e organizacional? As avaliações são essencialmente objetivas, subjetivas ou mistas e qual a importância da informação e controles formais e informais nesses processos?
- Quais são as consequências do processo de avaliação do desempenho? Que recompensas – financeiras ou não-financeiras - receberão os gestores e outros colaboradores por atingirem as metas de desempenho ou outros aspetos de avaliação do desempenho (ou, inversamente, que penalidades serão aplicadas se falharem o seu atingir)?
- Quais fluxos de informação - *feedback* e *feedforward* – sistemas e redes a organização concebeu para operacionalizar o seu SMDO? Que tipos de fluxos de informação de feedback foram criados para monitorar o desempenho atual e para trazer adaptação ao comportamento presente? Que tipos de fluxos de informação de *feedforward* (se algum) foram formulados para permitirem à organização aprender com a sua experiência, gerar novas ideias e recriar estratégias e planos?
- Qual tipo de uso é dado aos fluxos de informação de *feedback* e *feedforward* e aos vários mecanismos de controle existentes? É o uso predominantemente diagnóstico, iterativo, ou uma combinação de ambos?

- Como tem o sistema de gestão do desempenho e controle sido modificado à luz da dinâmica de mudança da organização e da sua envolvente? Que mudanças têm ocorrido ao nível deste sistema em antecipação ou como resposta a tais estímulos?
- Quão fortes e coerentes são as ligações entre os componentes do sistema de gestão do desempenho e controle (tal como indicado pelas 11 questões acima)?

Estas questões são ampliações das cinco questões criadas por Otley (1999) em 10 questões “qual” que permitem esmiuçar os aspectos da gestão do desempenho, uma questão “como” visando identificar alterações nos SMDOs em função das dinâmicas da organização e do ambiente e uma questão “quão” para análise da robustez e coerência do sistema de gestão do desempenho.

Também a cultura e os fatores contextuais permeiam os SMDOS. Os autores, apesar de aceitarem a importância destes aspectos, não os incluem como objeto do estudo por os considerarem mais como fatores que influenciam a maior ou menor eficácia do sistema de gestão do desempenho na organização e não como características de um sistema de controle que devam ser incorporadas a uma descrição.

Tal estrutura colabora com o entendimento de como o processo de gestão de desempenho ocorre na prática organizacional, desde o planeamento inicial das ações, passando pelo aprendizado organizacional e realimentação do sistema.

## **2.2.4 Os Principais Sistemas de Medição de Desempenho**

Antes de começar a definir os indicadores chave de desempenho é necessário definir a metodologia e o sistema a ser criado ou seguido para gestão do desempenho.

Segundo Razzolini (2000) “... os sistemas de medição de desempenho, nas organizações, objetivam estabelecer maneiras de acompanhar os processos ou atividades para verificar se os mesmos estão atendendo às necessidades e expectativas dos clientes e fornecendo informações adequadas para que sejam

tomadas decisões relativas a ações de prevenção, manutenção ou correção de tais processos ou atividades para que se atinjam os objetivos organizacionais”.

Analizando a vasta literatura sobre o assunto, reportes de consultorias especializadas e estudos sobre medição de performance, verifica-se que inúmeros processos já foram descritos na literatura ou implementados por empresas.

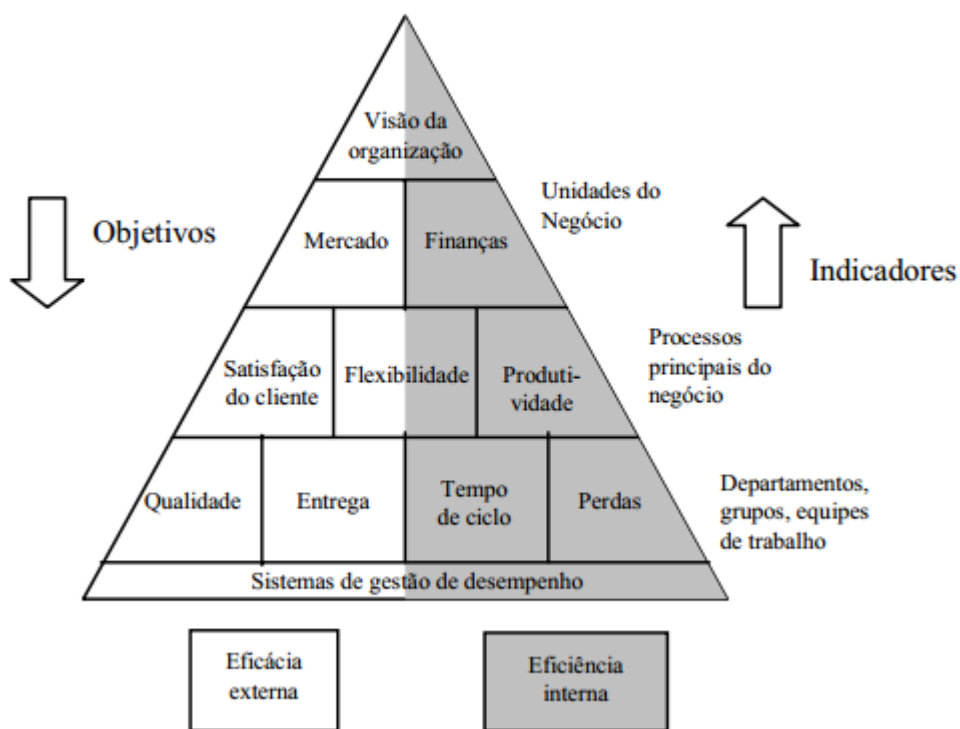
Para escolher os principais SMDO a tratar nesta dissertação, consultaram-se os artigos escritos por Figueiredo *et al* (2003), Folan & Brown (2005), Garengo *et al*. (2005) e Taticchi *et al* (2010). Os resultados da análise que se efetuou apresentam-se no Anexo VII. Entre os 27 sistemas de medição de desempenho organizacional avaliados nas publicações referidas, escolheram-se os citados nos quatro artigos: Pirâmide de Desempenho / SMART (Lynch & Cross 1988-1989), *Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton, 1992, 1996a, 2000, 2004) e *Prisma de Performance* (Neely *et al*. 2002).

#### **2.2.4.1 Pirâmide de Desempenho/SMART (Lynch & Cross, 1988-1989;1995)**

A Pirâmide de Desempenho/SMART desenvolvida por Lynch & Cross (1988-1989;1995) foi um dos primeiros novos modelos para medição de desempenho com a intenção de interligar de forma clara os indicadores de desempenho nos diferentes níveis hierárquicos (Rodrigues, 2010).

O modelo é apresentado através de uma pirâmide de 4 níveis propondo-se refletir as relações entre a estratégia da corporação, das UNs e das operações (Figura 8). Os objetivos da organização são definidos a partir do vértice da pirâmide e vão sendo desdobrados para os níveis inferiores, enquanto os indicadores medem os atributos básicos definidos na sua base. Estes atributos e respectivas atividades são o suporte para a execução do objetivo da organização.





**Figura 8:** Pirâmide de Desempenho.  
**Fonte:** adaptado de Lynch & Cross, (1995)

A visão, inscrita no topo da pirâmide, direciona a empresa para atingir o seu objetivo estratégico. O nível seguinte refere-se aos objetivos e metas das UNs representados através de dimensões de mercado e finanças identificados após a definição da estratégia para alcançar os objetivos definidos. O 3º nível respeita aos principais processos para sustentar as estratégias das UNs, que são definidos na perspectiva de satisfação do cliente, flexibilidade e produtividade. A base refere-se aos critérios operacionais que cada departamento ou equipe deverão seguir em termos de qualidade, entrega, tempo de ciclo e perda. Todas essas perspectivas são suportadas pelo Sistema de Gestão de Desempenho da companhia.

O modelo suporta a necessidade de incluir medições de *performance* focadas nos ambientes internos e externos para que a medição no nível de departamentos e centros de custos reflita a visão corporativa, bem como os objetivos internos e externos das UNs (Neely, 2007). Esta estrutura acrescenta ao sistema de medição de

desempenho uma noção de cascata desdobrando os indicadores através da organização, desde o topo até a base (Neely, 2007).

A Pirâmide, como um sistema descritivo, evidencia como os objetivos são comunicados e as medidas desdobradas para as equipes nos vários níveis organizacionais (Lynch & Cross, 1995). É um sistema balanceado, que mede a satisfação dos *stakeholders* e as atividades operacionais, verificando-se para cada nível uma estrutura de ligação e apoio.

A medição e gestão do desempenho é uma ferramenta fundamental de gestão, trazendo vantagem competitiva à organização (Lynch & Cross, 1995) Segundo os autores, os fatores essenciais para o desenvolvimento do sistema são:

- compreensão e entendimento completo dos objetivos e visão estratégica da organização;
- incentivar a aprendizagem na empresa, através de ações contínuas de revisão dos objetivos estratégicos;
- analisar continuamente as diretrizes que guiam a organização (satisfação do cliente, flexibilidade ou produtividade) ao invés de atuar apenas de forma reativa na priorização de ações e atividades diárias;
- avaliar as operações e atividades diárias considerando os critérios de desempenho da base da pirâmide (Qualidade, Entrega, Tempo de ciclo e Perdas).

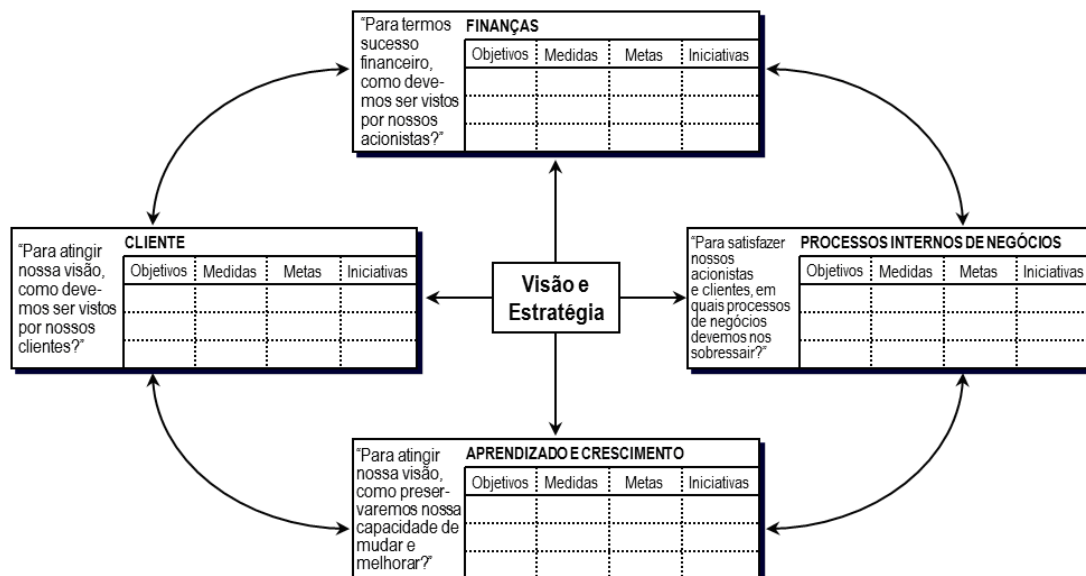
Ghalayini *et al.* (1997) defendem que a Pirâmide SMART tem como ponto forte a integração entre os objetivos da organização com as medidas de desempenho operacionais. No entanto, também escrevem que embora Lynch & Cross (1995) destaquem a importância do dinamismo, da identificação de medidas relevantes e da atuação proativa das medições para retroalimentar a Pirâmide, o sistema não oferece mecanismos claros de identificação dos indicadores chave de desempenho, nem explicita como integrar os conceitos de melhoria contínua.

#### 2.2.4.2 *Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton entre outros, 1992; 1993, 1996b;2000;2004)

Kaplan & Norton (1992) propõem o *Balanced Scorecard* (BSC) como um conjunto de medidas que permite uma visão rápida mas compreensiva do negócio, colocando a visão e a estratégia, não o controle, no centro.

Originalmente, o BSC se apresentava como um modelo alternativo aos modelos de medição de desempenho tradicionais focados em indicadores contabilísticos, históricos. O modelo proposto assenta em 4 perspectivas (típicas) complementares e interdependentes e procura o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre indicadores financeiros - “que refletem o resultado de ações passadas” (Kaplan & Norton, 1992) e não financeiros - que constituem “os drivers do desempenho futuro” (Kaplan & Norton, 1992) – entre indicadores de resultados e indutores, entre indicadores objetivos e subjetivos e entre indicadores externos e internos.

A cada uma das perspectivas correspondem objetivos, indicadores, metas e iniciativas articulados numa lógica de causa e efeito e alinhados com a visão e a estratégia permitindo, assim, comunicar e implementar a estratégia.



**Figura 9:** As perspectivas do BSC.

**Fonte:** adaptado de Kaplan & Norton (1996b)

A **Perspectiva Financeira** inclui objetivos de crescimento da receita (médio ou longo prazo) e de produtividade (curto prazo) visando a criação de valor para os acionistas. As demais perspectivas refletir-se-ão no desempenho financeiro.

Na **Perspectiva de Clientes** pretende-se avaliar a satisfação das expectativas dos clientes em relação à proposta de valor, após identificação dos segmentos alvo de mercado. As proposições de valor descrevem a combinação singular de produto, preço, serviço, relacionamento e imagem que a empresa se propõe oferecer ao segmento alvo de mercado, de melhor maneira ou de maneira diferente dos concorrentes (Kaplan & Norton, 2004) e de acordo com Treacy e Wiersema (1995) são classificadas em estratégias de excelência operacional, de intimidade com o cliente ou liderança do produto. Nesta perspectiva distinguem-se indicadores gerais (como o grau de retenção de clientes e a quota de mercado) e indicadores indutores daqueles relativos à proposta de valor.

Na **Perspectiva dos Processos Internos** pretende-se identificar os processos críticos nos quais a empresa deve ser excelente para ter vantagem competitiva. Inclui atividades críticas associadas a quatro processos de excelência (Kaplan & Norton, 2000): a) processo de gestão operacional (melhorias na cadeia de abastecimento, custo, qualidade e tempo de ciclo dos processos internos, utilização de ativos e gestão da capacidade); b) processo de gestão de clientes (aumentar o valor junto do cliente aprofundando as relações existentes); c) processo de inovação (lançando novos produtos/serviços, entrando em novos segmentos de clientes/mercados); 4) processo regulatório e social (tornar-se um bom cidadão fomentando boas relações com os agentes externos).

As principais medidas desta perspectiva estão ligadas diretamente ao negócio e a assegurar o alinhamento com a proposta de valor impactando na perspectiva dos clientes e/ou na perspectiva financeira.

A **Perspectiva do Aprendizado e Crescimento** relaciona-se com o alinhamento estratégico dos ativos intangíveis (capital humano, capital da informação e capital

organizacional) para a concretização dos processos internos críticos (Kaplan & Norton, 2000).

O BSC, inicialmente destinado à medida do desempenho, evoluiu para um sistema de gestão estratégico e poderoso instrumento de comunicação (Niven, 2002).

Como sistema de gestão estratégica (entre outros, Kaplan e Norton, 1996b) o BSC assenta em quatro processos de gestão (traduzir a visão, comunicar e alinhar; planejar o negócio e o *feedback* e aprendizagem) cuja utilização integrada permite alinhar os objetivos de longo prazo com as ações de curto prazo da organização. Kaplan e Norton (1996c) sustentam que o BSC pode ser utilizado para: clarificar, atualizar e comunicar a estratégia ao longo dos diferentes níveis hierárquicos; alinhar os objetivos estratégicos às metas de médio prazo e orçamentais; alinhar os objetivos da organização e individuais com a estratégia; identificar e alinhar as iniciativas estratégicas e suscitar revisões periódicas de desempenho para aprendizagem e melhoria da estratégia.

O BSC proporciona a implementação da estratégia e através da informação proporcionada suscita que aquela evolua em resposta às alterações da competitividade da empresa e da sua envolvente (Kaplan & Norton, 1996b)

Referindo Simões e Rodrigues (2010), Kaplan & Norton (2001c) defendem que a aprendizagem e a evolução/adaptação da estratégia podem ser potencializadas através de um ciclo duplo de aprendizagem:

- o BSC inicial é baseado em um conjunto de hipóteses sobre a estratégia e as relações de causa e efeito se baseiam nessas hipóteses;
- a organização utiliza, então, o BSC para tomar decisões e ações de forma consistente com essas hipóteses;
- o BSC produz, com o tempo, *feedback* e testa as hipóteses iniciais;
- algumas das hipóteses irão se confirmar através dos testes, enquanto outras serão refinadas e darão origem a novas;
- o BSC é portanto dinâmico, absorvendo novas hipóteses e mudanças ao mesmo tempo que monitoriza a implementação das ideias iniciais.

Desta forma, o processo de desenvolvimento, implementação e revisão da estratégia deixa de ser um evento periódico e transforma-se em um processo contínuo. Esta utilização do BSC configura, segundo definição de Simons (1995), um sistema de controle interativo.

Kaplan & Norton (2000) constataram que as organizações que adotaram o BSC com sucesso enfatizavam “alinhamento e foco” e seguiram os seguintes 5 princípios que passaram a ser denominados “Princípios das organizações orientadas para a estratégia”: mobilizar a mudança através de uma liderança empenhada e ativa; traduzir a estratégia em termos operacionais; alinhar a organização com a estratégia; transformar a estratégia numa tarefa de todos e converter a estratégia num processo contínuo.

Kaplan & Norton (2004) propõem a utilização de mapas estratégicos para relacionar como os *drives* de performance impactam nos objetivos estratégicos da organização.

O mapa estratégico descreve a estratégia mediante a identificação de relações de causa e efeito que conectam os resultados almejados na perspectiva do cliente e na perspectiva financeira ao desempenho notável nos processos internos críticos alavancados pelo alinhamento dos ativos intangíveis (Kaplan e Norton, 2004) - (Figura 10).

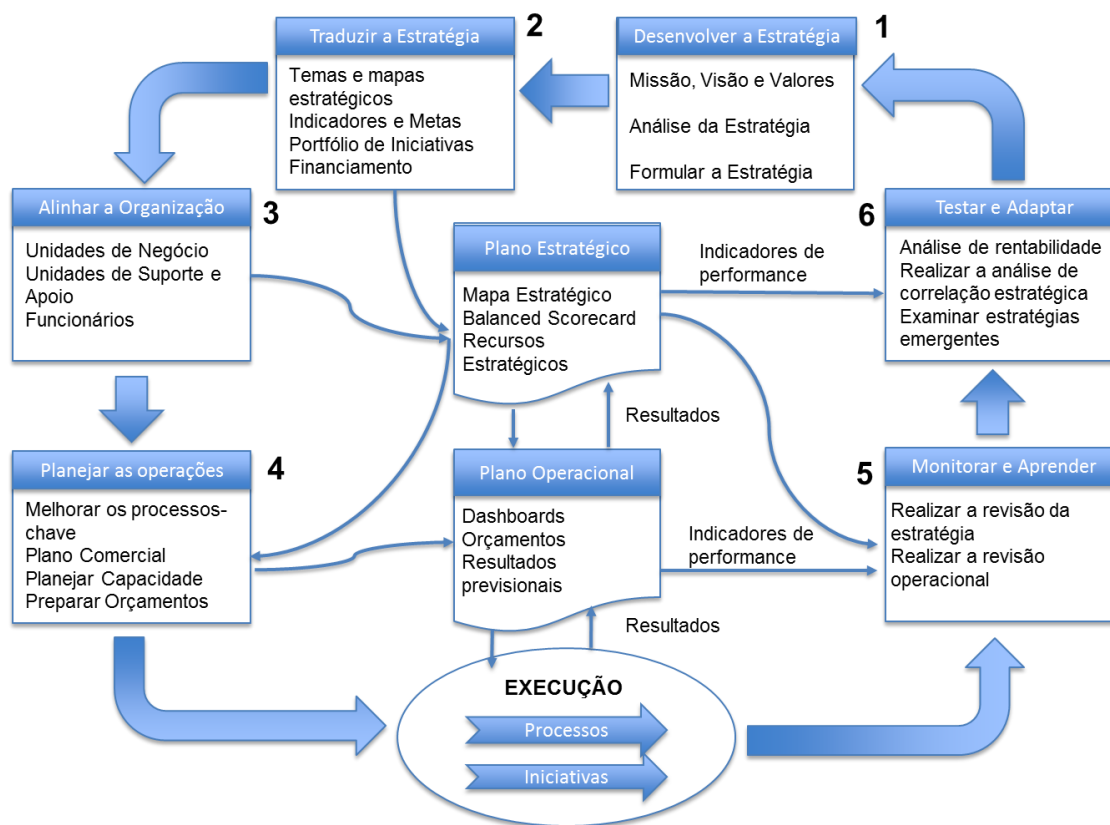


**Figura 10:** Mapa Estratégico.

**Fonte:** adaptado de Kaplan & Norton (2004)

O mapa estratégico constitui uma importante ferramenta de alinhamento e comunicação da estratégia e dos processos e sistemas que suportam a implementação da mesma (Kaplan & Norton, 2004). Os autores alertam, no entanto, que as correlações de causalidade entre as iniciativas e indicadores baseiam-se inicialmente em julgamentos subjetivos pela dificuldade da sua definição no curto prazo, podendo levar meses ou anos até as organizações terem dados suficientes para comprovar tais correlações.

Kaplan & Norton (2008) propõem um sistema de gestão de 5 fases interligando a estratégia com as operações e identificam as ferramentas relacionadas a cada uma das fases (Figura 11).



**Figura 11:** Ciclo de gestão.

**Fonte:** traduzido de Kaplan & Norton (2008)

- **Desenvolver a estratégia**, o que envolve as seguintes questões: Em que negócio estamos e porquê? Quais as questões chave do nosso negócio? Qual a melhor forma de competirmos?
- **Traduzir a estratégia** formulada em objetivos, medidas, metas e iniciativas envolvendo a aplicação do mapa estratégico e do BSC. Nesta fase a empresa deve, também, priorizar e liberar recursos para as iniciativas destinadas a alcançar os objetivos estratégicos.
- **Alinhar a Organização** com a estratégia introduzindo mapas estratégicos e BSCs ligados entre todas as unidades. Esta fase refere-se, também, ao alinhamento com colaboradores através de comunicação da estratégia, alinhamento de objetivos, formação e sistemas de incentivos.
- **Planejar as Operações** para implementação da estratégia. O plano operacional inclui atividades como ações de melhoria de processos, plano de vendas, plano de alocação de recursos, orçamentos, ferramentas gestão



da qualidade entre outras. Nesta fase, originam-se também os *dashboards* de indicadores de desempenho da organização.

- **Monitorar e Aprender:** a organização passa a monitorar a implementação da estratégia e a aprender com os resultados obtidos. Para isso, os autores sugerem reuniões: a) para identificar e resolver problemas operacionais através da análise dos indicadores de desempenho e b) para discutir o processo de implementação da estratégia, barreiras e limitações encontradas, desenvolver ações corretivas e rever o desempenho transmitido pelo BSC
- **Testar e adaptar a estratégia:** em reuniões menos frequentes, os gestores devem reavaliar a estratégia e discutir a necessidade de adaptações ou, até mesmo, a formulação de uma nova estratégia. Neste caso, esta etapa irá prover *feedback* para uma nova fase 1 que irá considerar novas opções estratégicas que emergiram durante este ciclo, enquadrando-se o BSC como um motivador de estratégias emergentes.

Enquanto as quatro primeiras fases contemplam o alinhamento e a integração do planejamento estratégico e das operações, as duas últimas definem o processo de monitorização da implementação da estratégia, o aprendizado que se dá com ele, e o *feedback*.

Simões e Rodrigues(2012) descrevem que, de uma forma geral, a literatura se mostra a favor da implementação do BSC e suas medidas de desempenho como mecanismos de controle e gestão interativo e que alguns investigadores sugerem evidências de que o BSC pode ser utilizado de forma interativa, contribuindo para a implementação da estratégia definida e também estimulando a emergência de novas estratégias. Apesar disso, os autores citam que há outros estudos que não validam a relação de benefícios do BSC sobre o desempenho organizacional, pelo que não há resultados consensuais.

Portanto, apesar dos benefícios já citados, o modelo ainda sofre críticas principalmente na capacidade de se desenvolver como modelo adequado de relação

de causa e efeito entre os indicadores. Norreklit & Mitchell (2007) defendem que o BSC utiliza relações lógicas e não causais na construção do mapa estratégico, que dificilmente podem ser testadas ou verificadas empiricamente. Ittner & Larcker (2005) também sugerem que as relações de causa e efeito da metodologia de *Balanced Scorecard* nem sempre são lineares e muito frequentemente baseiam-se em experiências passadas e na intuição.

Apesar das críticas de alguns autores e ausência de dados conclusivos e definitivos de sua eficácia, o BSC é, sem dúvida, o sistema mais conhecido e aceite pelas companhias quando se trata de medição de desempenho (Garengo, *et al.*, 2005) chegando a ser utilizado por 60% das empresas listadas pelo *Fortune 1000* segundo estudos da Cransfield School of Management (Literature..., s.d.).

Para uma revisão da literatura sobre os méritos e críticas associadas ao BSC poder-se-á consultar Simões e Rodrigues (2012) e Marcos e Machado (2012).

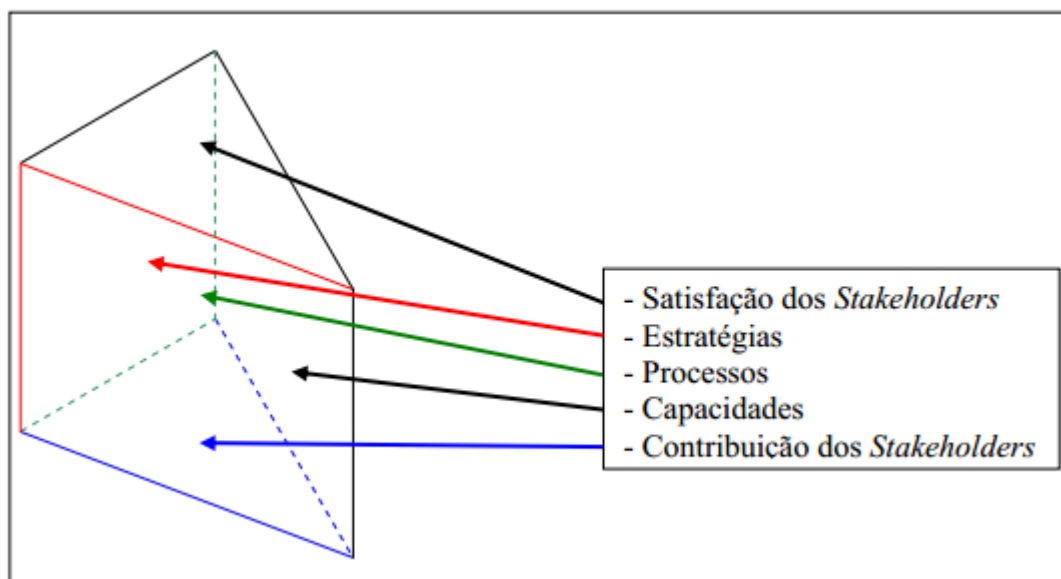
#### **2.2.4.3 Prisma de Performance (Neely *et al.*, 2000; 2002)**

O Prisma de Performance (Neely *et al.*, 2000, 2002) é um modelo de medição do desempenho que realça a relação de reciprocidade entre os stakeholders (todos os que têm interesses na empresa, como proprietários, clientes, funcionários, fornecedores, parceiros, comunidade e órgãos governamentais) e a organização: satisfação dos stakeholders e contribuição dos stakeholders. Não só a empresa deve entregar valor aos stakeholders como estes devem proporcionar a criação de valor para a organização.

Este modelo baseia-se em cinco perspectivas interligadas fazendo com que a gestão procure responder às seguintes questões:

- **Satisfação dos stakeholders:** quem são os stakeholders críticos, o que pretendem e necessitam?
- **Estratégias:** quais as estratégias a implementar para satisfazer as necessidades e desejos dos stakeholders críticos?

- **Processos:** quais os processos críticos a desenvolver para executar as estratégias?
- **Capacidades:** quais as capacidades (combinação de pessoas, práticas, tecnologia e infra-estruturas) necessárias para operar, manter e desenvolver os nossos processos?
- **Contribuição dos stakeholders:** quais as contribuições que pretendemos e desejamos dos nossos stakeholders para manutenção e desenvolvimento dessas capacidades?



**Figura 12:** Prisma de Performance.

**Fonte:** adaptado de Neely & Adams. (2000)

Neely & Adams (2000) questionam a estratégia como ponto de partida e propõem no seu modelo a seguinte pergunta já referida: “Quem são os *stakeholders* críticos, o que pretendem e necessitam?” A estratégia, como caminho a percorrer para atingir os objetivos desejados, deverá ser desenvolvida após resposta a essa questão, seguindo-se a identificação dos processos e das capacidades críticos para suportar os objetivos estabelecidos e posteriormente a definição das medidas de desempenho.

O sucesso é percebido como resultante de inter-relações “bem sucedidas” entre a organização e os stakeholders, cujo foco é mais abrangente do que o do BSC centrado principalmente nos acionistas e clientes. Os indicadores associados a cada

uma das faces do prisma devem ser desdobrados pelos diferentes níveis hierárquicos.

Neely & Adams (2000) defendem que o Prisma de Performance pode influenciar o pensamento a respeito das questões importantes do negócio. Os autores sustentam, como referido, que a melhor forma da organização prosperar a longo prazo é atender às necessidades e desejos dos seus *stakeholders*, entregando valor a todos e não apenas aos clientes e acionistas, pois funcionários, fornecedores, comunidade e reguladores tem grande impacto na *performance* da empresa.

### **2.2.5 Medição e Gestão do Desempenho nos CSCs**

O controle e a gestão do desempenho são determinantes para o sucesso do CSC competindo a este evidenciar os benefícios proporcionados pelo modelo.

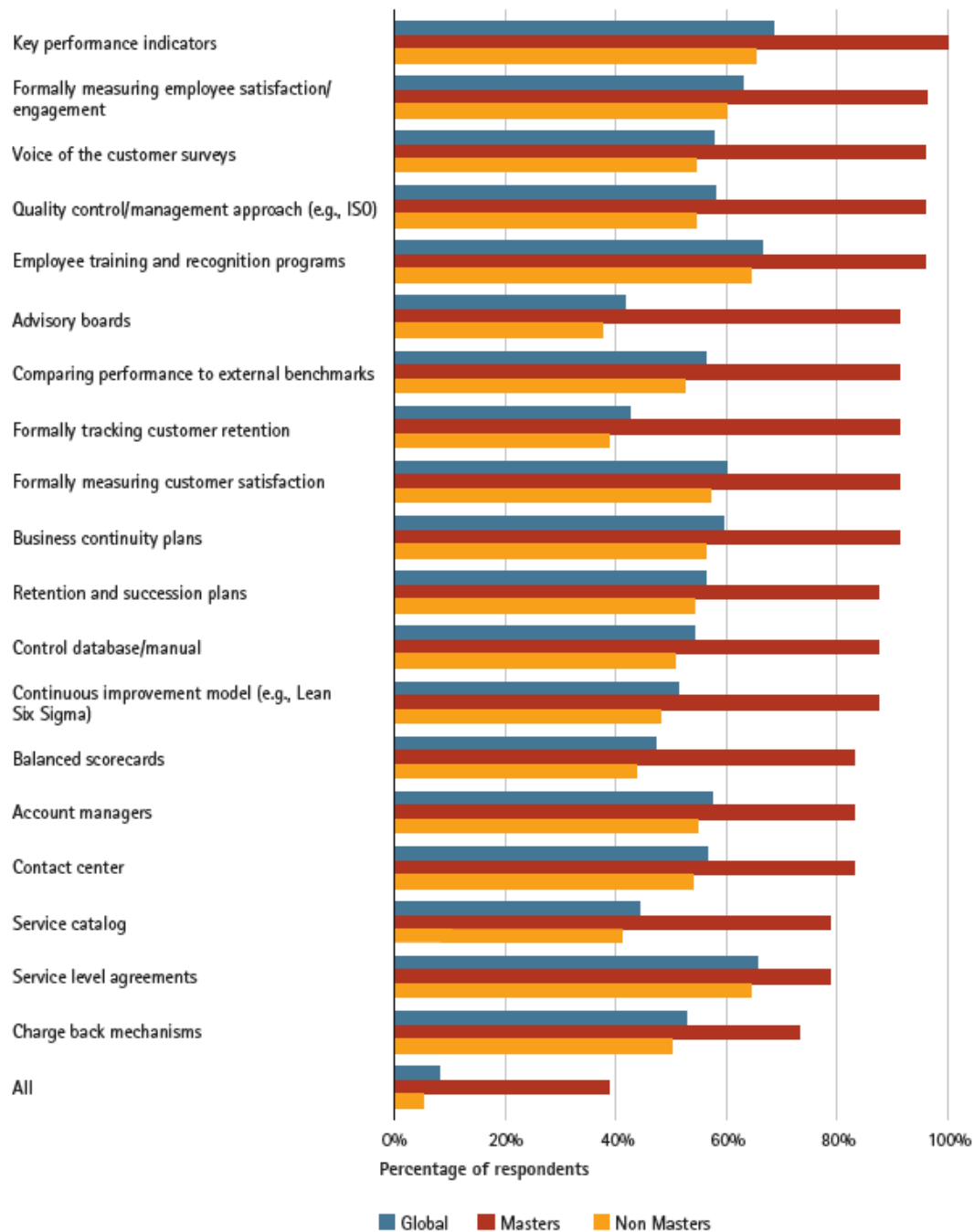
Schulman *et al.*, (1999) argumentam que para confirmar se a decisão da criação de um CSC foi adequada é preciso medir e comparar o nível de desempenho do serviço prestado na empresa.

A importância atribuída à medição do desempenho do CSC é evidenciada pela pesquisa da consultoria Accenture (2009) - Figura 13 -, da qual decorre que a utilização de Indicadores Chave de Performance é a “melhor prática” mais utilizada pelos CSCs estudados.

Coelho *et al.* (2011) também referem que “para a gestão das operações neste contexto, é imprescindível o estabelecimento de medidas de desempenho. Estas medidas devem ser desagregadas para cada subfunção, mas coerentes com o critério da organização, para permitirem a gestão e o desenvolvimento do processo de melhoria contínua”.

A comparison of usage of shared services best practices, today.

Please check which of the following best practices your shared services organization employs today.



**Figura 13:** Melhores Práticas Adotadas em Operações de CSCs.

**Fonte:** Accenture (2009)

A importância da medição do desempenho do CSC e suas especificidades são descritas por Schulman *et al.* (1999):

- apesar dos CSC não corresponderem, necessariamente, a uma operação estratégica, a sua criação faz parte da estratégia corporativa, pelo que as

medições devem ser discretas no nível de atividade e macro no nível corporativo;

- o relacionamento entre o CSC e as UNs é de parceria e não de mero fornecedor/cliente, pelo que o conjunto específico de indicadores deve permitir medir, além deste relacionamento, a parceria e os valores;
- é ainda necessário criar indicadores para comparar o estado futuro do CSC com o estado inicial para evidenciar a evolução do desempenho.

As características da prestação de serviço determinam:

- a maior relevância das medidas não financeiras para a medida e gestão do desempenho (entre outros, Jäskeläinen & Lönquist, 2009);
- as medições devem fazer sentido na visão do cliente, pois o desempenho da prestação de um serviço baseia-se na sua percepção (entre outros, Bowersox et al., 2002).

Para assegurar os níveis exigidos em qualidade e prazo na prestação do serviço, o CSC pode recorrer aos Acordos de Níveis de Serviço (ANS) que são contratos firmados com os clientes internos para reger os padrões e as especificações dos serviços alinhados com a estratégia da empresa (Silva *et al.*, 2006).

Schulman *et al.*, (1999) definem três níveis na hierarquia de medição de performance do CSC:

- 1º nível: CSCs medem a padronização dos seus processos;
- 2º nível: CSCs utilizam as melhores práticas do mercado;
- 3º e mais avançado nível: CSCs implementam um *Balanced Scorecard* aplicando poucas métricas macro que são, posteriormente, desdobradas e cascadeadas pelos processos e atividades de cada área do centro.

Suzka *et al.*, (2011) no estudo para a PricewaterhouseCoopers (PWC) definem 4 níveis de maturidade de um CSC quanto à medida e gestão do desempenho (Tabela 3).

Nível do CSC	Característica
1 - Iniciante	-SMDO não implementado/uso infrequente - Sem sistemas de Controles Internos - Ausência de metas de performance definidas
2 - Crescimento	-SMDO sendo implementado - Sistemas de Controles Internos recém implementados - Introdução de metas de performance definidas
3 - Expansão	-SMDO implementado - Sistemas de Controles Internos estabilizados - Metas de qualidade e performance bem definidas
4 - 2ª Geração	-SMDO em uso contínuo - Sistemas de Controles Internos otimizados e bem compreendidos pela organização - Melhoria contínua das metas e qualidade

**Tabela 3:** Critérios para classificação dos CSCs em níveis de maturidade.

**Fonte:** adaptado de Suzka *et al.*, (2011)

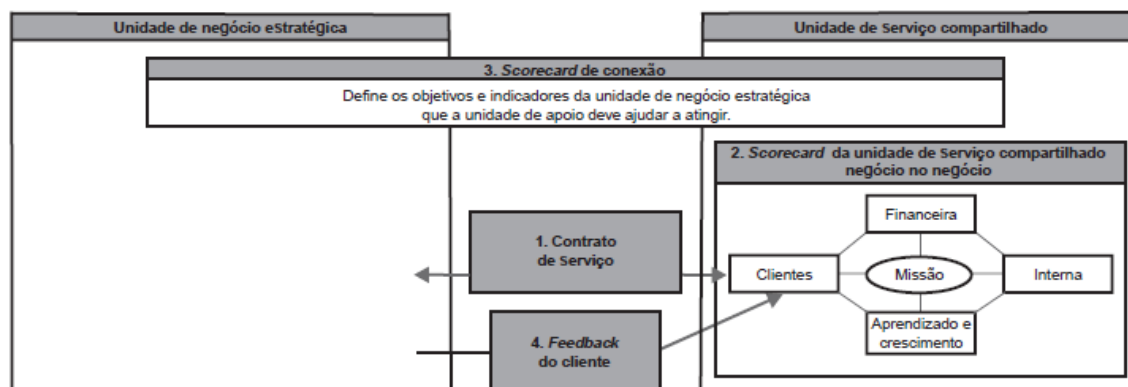
Neste estudo, o BSC também é citado como modelo importante para os CSCs. Contudo, o BSC, apesar de ser comumente referido na literatura como uma importante ferramenta a ser implementada pelos Serviços Compartilhados, o BSC original, deve sofrer algumas adaptações para melhor medir os objetivos do centro.

Kaplan & Norton (2001a) sugerem dois modelos para o desenvolvimento do BSC para serviços compartilhados:

- **Modelo de Parceiro Estratégico:** UNs desenvolvem seu BSCs refletindo suas estratégias e os CSCs desenvolvem posteriormente o seu BSC alinhado com a estratégia dos clientes;
- **Modelo de Negócio no Negócio:** as UNs não têm BSCs mas os CSCs, considerando-se como um negócio independente, define seu BSC cujos clientes são as UNs.

A sequência no primeiro modelo é muito importante pois permite que a estratégia das UNs que criam valor externo seja explicitada e compreendida com clareza pelo CSC que então pode fornecer uma proposta de valor às UNs (Kaplan & Norton (2001a).

Além do alinhamento entre os BSC, é recomendável a utilização de contratos para definição das expectativas sobre serviços e custos. Também é importante que o CSC receba *feedback* constante dos seus clientes e aceite a responsabilidade pela melhoria dos indicadores que estão nos BSCs das UNs (Figura 14).



**Figura 14:** Conexões entre UNs e o CSC.

Fonte: Kaplan & Norton. (2001a)

Já o modelo de negócio no negócio, apesar não estar interligado com o BSC das UNs, o BSC do CSC deve ter o mesmo objetivo abrangente da corporação e, sempre que possível, incluir também algum indicador de valor para os acionistas.

Na **Perspectiva Financeira** o BSC dos CSCs apresenta dois componentes: a eficiência, que se refere a questões tradicionais como custo dos serviços e cumprimento do orçamento; e a eficácia, onde o CSC mede o impacto da eficiência sobre a estratégia corporativa.

Já na **Perspectiva dos Clientes**, os CSCs em geral trabalham para satisfazer 2 tipos de clientes: (1) os gestores das unidades a qual o CSC presta serviço; (2) os empregados que são os beneficiários do serviço. As estratégias típicas desta perspectiva para o CSC são a de intimidade ou de soluções totais. Em ambos os casos exige-se o desenvolvimento de uma parceria com os clientes para compreender suas estratégias e usar seu conhecimento funcional para criar soluções importantes para o sucesso deles.

A **Perspectiva dos Processos Internos** do BSC dos CSCs tem três temas: (1) a excelência operacional, utilizando-se de indicadores chave como custo por transação, qualidade e prazo de atendimento para suportar diretamente a eficiência da



perspectiva financeira; (2) o relacionamento com os clientes internos, com utilização de técnicas como designação de gerentes de relacionamento, planejamento integrado, ANSs e pesquisa de satisfação do cliente; e (3) o apoio estratégico à empresa, onde o CSC fornece capacidades que reforçam a estratégia dos clientes, suportando assim, o componente de eficácia de suas estratégias.

Por último, a **Perspectiva de Aprendizado e Crescimento** reflete a necessidade específica do pessoal das funções do CSC relativamente a treinamento, tecnologia e clima de trabalho.

É típico as organizações considerarem os CSCs como uma fonte de redução de custos, ao invés de explorar os seus serviços como fonte de vantagem competitiva. Apesar de comum, ao adotar uma estratégia com base exclusivamente na prestação de serviços a baixo custo, o CSC corre seriamente o risco de ser terceirizado pois grupos internos dificilmente conseguirá competir em custo com empresas externas especializadas.

Kaplan & Norton (2006), descrevem ainda, que alguns CSCs constroem seus Mapas Estratégicos como se fossem organizações sem fins lucrativos, com a perspectiva cliente no alto e a perspectiva financeira como subsidiária. No entanto, apesar da simpatia dos autores por essa representação, os CSCs mais maduros e evoluídos já buscam um reconhecimento das suas contribuições para a criação de valor na organização e incluem no topo de seus mapas estratégicos e *scorecards* algum indicador do valor para os acionistas.

Uma das oportunidades geradas pela criação de um CSC é justamente a criação de uma cultura orientada para o desempenho. Desta forma, um requisito chave para o sucesso do CSC é a utilização de um SMDO adequado.

É importante que as organizações reconheçam que as medidas tradicionais e já utilizadas para as demais unidades de apoio são, em geral, insuficientes e inadequadas para a nova organização de Serviços Compartilhados. Essa inadequação é ainda mais evidente na relação de parceria e conexão estratégica entre as UNs e o CSC.

# Capítulo 3

## 3 Metodologia da Pesquisa

Neste capítulo detalha-se e delimita-se a questão central e a metodologia adotada para a condução dos estudos de caso. Identificam-se, também, os critérios utilizados para a escolha dos casos pesquisados e dos entrevistados, os aspectos relativos à coleta e à análise dos dados e as limitações da pesquisa e do método escolhido.

### 3.1 Delimitação central da pesquisa

A parte empírica deste estudo tem como objetivo responder à seguinte questão:

**“Como foram desenvolvidos a medição e o sistema de gestão de desempenho adotados pelo CSC, quais são suas principais características, as principais implicações e os resultados da escolha?”**

Esta parte do estudo inclui três estudos de caso com coleta de dados através de entrevistas semiestruturadas efetuadas com gestores de três empresas com atuação no Brasil que implementaram CSCs. De forma adicional, foram coletados também dados através de e-mail que complementaram as informações obtidas nas entrevistas. Esta componente empírica destina-se a contribuir para um melhor conhecimento da medida e gestão do desempenho em CSCs e a confrontar as práticas nos CSCs estudados com os aspectos focados na literatura.

### 3.2 Método de Pesquisa

Segundo Yin (2001) cada pesquisa possui vantagens e desvantagens próprias de acordo com 3 aspectos:

- o tipo de questão da pesquisa;
- o quanto o pesquisador controla o fenômeno pesquisado;
- o objeto de estudo baseia-se em fenômenos contemporâneos ou históricos.

Devido ao número reduzido de pesquisas acadêmicas sobre o tema “medição e gestão de desempenho” na ótica de um CSC, optou-se por uma pesquisa básica e qualitativa através de estudo de caso, com o intuito de gerar conhecimentos novos e úteis para o avanço do estudo dos CSC. Segundo Aaker (2007) “os dados qualitativos são coletados para se conhecer melhor aspectos que não podem ser observados e medidos diretamente.”

O estudo de caso é a abordagem metodológica mais adequada quando as perguntas apresentadas são do tipo “Como” e “Por que”, quando se estuda um fato contemporâneo e o pesquisador não tem controle pleno do fato (Yin ,2001) – (Figura 15).

Estratégia	Forma da Questão de Pesquisa	Exige Controle sob Eventos Comportamentais?	Focaliza Eventos Contemporâneos?
Experimento	Como, Por que	Sim	Sim
Levantamento	Quem, O que, Onde, Quantos, Quanto	Não	Sim
Análise de Arquivos	Quem, O que, Onde, Quantos, Quanto	Não	Sim / Não
Pesquisa Histórica	Como, Por que	Não	Não
Estudo de Caso	Como, Por que	Não	Sim

**Figura 15:** Fatores determinantes para escolha da metodologia da pesquisa.  
**Fonte:** Yin. (2001)

Outra importante vantagem descrita por Schramm (1971, em Yin, 2001) decorre do fato de o estudo de caso ter como principal tendência, o esclarecimento de uma ou um conjunto de decisões, incluindo suas motivações, o que se aplica concretamente a esta pesquisa, qual a causa da implantação do CSC, como decorreu o processo, qual o SMDO, quais as implicações, resultados e evoluções do SMDO.

### 3.3 Critério de escolha das empresas/entrevistados

A escolha das empresas entrevistadas é do tipo não-probabilístico, por acessibilidade. A opção por este processo resultou da dificuldade de acesso a

algumas empresas, pelo que foram selecionadas as empresas que se dispuseram colaborar (Hair *et al.*, 2009).

Collis & Hussey (2009) também reconhecem e destacam a dificuldade em se obter a colaboração das empresas quando se trata, em particular, de informações sensíveis ou sigilosas.

Desta forma, foram selecionadas as empresas com base na conveniência do autor desde que respeitassem as seguintes condições:

- empresas com sede ou filial no Brasil;
- CSCs já completamente implementado;
- pelo menos uma área de Controle e Gestão ligada ao CSC;
- disponibilizassem um gestor diretamente responsável pela área de Controle e Gestão do CSC para entrevista pessoal.

Aplicando estes critérios, escolheram-se três empresas que, por confidencialidade, serão denominadas ALPHA, BETA e GAMA. Estas empresas desenvolvem sua atividade em distintos setores e são de grande dimensão.

### **3.4 Procedimento de coleta de dados**

Para o desenvolvimento destes estudos de caso utilizou-se o método de entrevista, uma das principais fontes de coleta de informação em um estudo de caso (Yin, 2001).

O roteiro elaborado para conduzir as entrevistas inclui perguntas agrupadas em três partes (Anexo VIII). Esta estrutura teve como objetivo facilitar e proporcionar respostas de maior conteúdo informativo.

A primeira parte destina-se a caracterizar a empresa, o CSC e o entrevistado e a obter informação sobre aspetos centrais relativos ao CSC, como seja o motivo da sua criação e o grau de envolvimento da alta liderança nesse processo.

A segunda parte destina-se a aplicar o *framework* de Ferreira & Otley (2009) para caracterizar o sistema de gestão utilizado pelo CSC sob cada uma das 12 questões colocadas pelos autores. Esse *framework* foi desenvolvido para a avaliação de um

sistema de gestão do desempenho das organizações em geral, pelo que se procedeu a adaptações para o adaptar aos CSCs dadas as suas especificidades. Nos aspectos focados pelas 12 questões refletiram-se, assim, os requisitos citados por Schulman *et al.* (1999), Kaplan e Norton (2001a;2006) e Silva *et al.* (2006) como necessários e específicos para o sucesso da medição e gestão do desempenho dos CSCs, conforme explicitado no ponto 2.2.5.

Na terceira parte, pretende-se averiguar as implicações, resultados e evoluções do sistema escolhido pelas empresas.

As entrevistas ocorreram entre final de 2014 e início de 2015 e as perguntas foram colocadas aos entrevistados no momento da entrevista, tendo-lhes sido permitido comentar e fazer considerações adicionais de forma independente para melhor compreensão do objeto em estudo. Todas as perguntas e respostas tiveram gravação em áudio autorizada pelos entrevistados e o entendimento das informações coletadas foi refletida nos resultados deste estudo.

Foram utilizadas ainda, como fonte secundárias, apresentações, relatórios disponibilizados pelas empresas que foram confrontados com as informações obtidas por meio das entrevistas e posteriormente através de *e-mail*.

### **3.5 Limitações do Método**

Este estudo apresenta algumas limitações.

Conforme citado no item 3.3, as empresas/casos foram selecionadas por conveniência.

Outra possível limitação é o eventual viés do entrevistado por optar dar respostas “politicamente corretas” para proteger informação sigilosa. Para reduzir tal limitação, as questões foram elaboradas tendo o cuidado de não constranger o entrevistado. Além disso, o guião foi apresentado ao entrevistado no momento do convite para participação no estudo, para que ficasse confortável em verificar eventuais questões de confidencialidade antes de confirmar a sua participação,

Devido ao prazo e demais limitações, o número de empresas entrevistados também foi pequeno, não permitindo uma saturação teórica do objeto em estudo. Yin (2001) aponta, como desvantagem dos estudos de caso, justamente o fato de oferecerem informações insuficientes para generalizações estatísticas. Tal método permite, no entanto, expandir o tema através de uma generalização analítica ao invés de uma enumeração de frequências.

Uma outra limitação tem a ver com o fato de algumas das conclusões resultarem do entendimento do autor, na sequência da informação tratada e da percepção resultante das entrevistas realizadas. Informação, todavia, reduzida.

# Capítulo 4

## 4 Resultados

### 4.1 Descrição dos Casos

#### 4.1.1 A empresa ALPHA

A empresa ALPHA (ALPHA) dedica-se à extração natural com atuação diversificada e presente, através de operações ou escritórios comerciais, em todos os continentes. O seu faturamento anual é superior a 100 mil milhões de reais e tem mais de 50 mil funcionários próprios e terceiros. O seu CSC localiza-se no Rio de Janeiro mas há, também, funções realizadas localmente junto às operações.

##### 4.1.1.1 Caracterização do CSC

O CSC foi criado em 2005 e atualmente emprega cerca de 1200 pessoas e atende mais de 60 clientes entre UNs, empresas do grupo e unidades corporativas. O CSC inclui processos e atividades de Suprimentos (Compras de materiais e serviços, Importação e Gestão de Estoque), Serviços Financeiros (Contas a Pagar, Contas a Receber, Faturamento, Contabilidade, Tributos e Gestão Patrimonial), Serviços de Infraestrutura e Apoio (Gestão Predial, Restaurante/Alimentação, Transporte e Coleta/Destinação de Resíduos), Tecnologia da Informação (Manutenção de, Sistemas, *Helpdesk* e Telecomunicações) e Recursos Humanos (Folha de Pagamento de Empregados e Recrutamento e Seleção).

O principal motivador da criação do CSC foi o de aumentar o controle e a padronização das atividades que se encontravam descentralizadas. Nessa altura, a empresa estava a adequar-se à legislação Sarbanes-Oxley e queria manter a agilidade necessária para garantir o crescimento e concretizar as aspirações explícitas na sua visão de tornar-se a maior empresa do setor mundo. Com a criação do CSC, a

ALPHA pretendia, também, melhorar a performance das atividades não foco das áreas corporativas.

Previamente à sua criação foram feitos estudos para analisar se a manutenção do modelo descentralizado, que permitia incutir velocidade às operações, seria a melhor escolha para garantir o crescimento desejado. No entanto, a necessidade de maiores controles e de processos padronizados para facilitar a incorporação de novas empresas no contexto da expansão da ALPHA, foi determinante na escolha do CSC. Esta opinião fica clara na citação proferida pelo entrevistado.

“O modelo de CSC conseguiu dar agilidade e flexibilidade às UNs através de opções de modalidades de rapidez contratada ao mesmo tempo que aumentou o controle e a transparência dos processos com indicadores, cadeias de valor, e normas que promoviam a melhoria contínua e a maior eficiência dos processos.”

O CSC foi criado através de uma decisão *Top Down* da alta liderança. As UNs não foram consultadas, mas apenas avisadas, tal como sucedeu com os colaboradores que migraram para esta nova estrutura. Por sua vez, coube à própria estrutura do CSC, em conjunto com as UNs e a matriz, criar um plano de gestão de mudança para discutir e definir as novas “regras do jogo”.

O CSC realiza a cobrança de seus serviços através de um catálogo de custos pré-definidos. O processo de cobrança é mensal e efetua-se em função do número de transações requisitado por cada cliente. Aplicam-se custos fixos, pré-definidos por transação, e no final do ano fiscal, o CSC transfere o seu resultado, positivo ou negativo, para as UNs. Para cada serviço, há modalidades com tempo de atendimento e custo diferenciados. Desta forma, cada UN pode contratar o serviço escolhendo a relação custo/benefício que melhor se adequa às suas necessidades. O CSC atende, além das UNs internas, empresas independentes, coligadas ou controladas pelo Grupo ALPHA. O CSC pode, também, atender empresas externas exclusivamente em caso de venda ou desinvestimento de uma UN da ALPHA. Todo esse mecanismo é regido por um contrato formal denominado Acordo de Compartilhamento de Custos.



O CSC atende, ainda, empresas do Grupo ALPHA localizadas fora do Brasil aplicando ANS, custos e métodos de cobrança diferenciados e customizados para melhor responder às especificidades originadas em cada país.

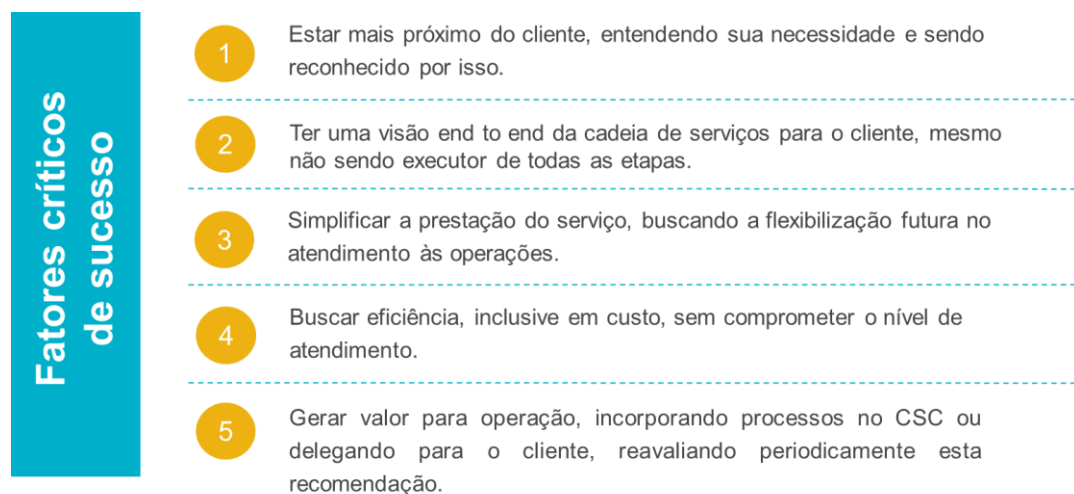
A utilização dos serviços do CSC é facultativa para as empresas do grupo. No caso das UNs internas da ALPHA, a decisão é tomada em conjunto quanto à escolha dos serviços e operações delegadas ao CSC e a seleção dos serviços a terceirizar.

#### **4.1.1.2 Medição e Gestão do desempenho do CSC**

Na ALPHA, entende-se que deve haver uma só visão ou missão, competindo às demais áreas definir as suas Propostas de Valor para suportar a visão e a missão da companhia. Quando o CSC foi constituído, a visão da empresa era a de se tornar a maior empresa do setor do mundo e o CSC tinha como proposta de valor “Prover serviços de alta qualidade e baixo custo às unidades de negócio, suportando o crescimento da companhia”. Nessa altura, as dimensões custo e qualidade eram de suma importância, pois a ALPHA necessitava de capital para adquirir outras companhias e proporcionar maior rapidez na entrega dos seus serviços para garantir o crescimento desejado.

Posteriormente, em 2012, a ALPHA alterou a sua visão de ser a maior empresa no setor para a de ser a líder em criação de valor de longo prazo. A visão da empresa migra, então, de uma visão de crescimento para uma visão de rentabilidade. Em consequência, o CSC alterou, também, a sua proposta de valor com foco em suportar as UNs não de forma mais rápida ou barata, mas da forma mais rentável a cada operação. Assim, desde 2013, a proposta de valor do CSC é a de “Prover a melhor solução para cada negócio através da prestação de serviços de forma simples e otimizada”. Esta proposta de valor foi divulgada, através de um *Roadshow* efetuado pelo Diretor Geral do CSC. A ALPHA realizou mais de 40 reuniões com colaboradores do CSC e empregados das áreas clientes para explicar o funcionamento do CSC e como este poderia contribuir para a empresa realizar a sua visão.

Para medir o sucesso do CSC no cumprimento da sua proposta de valor, foram acordados 5 fatores-chave de sucesso (Figura 16).



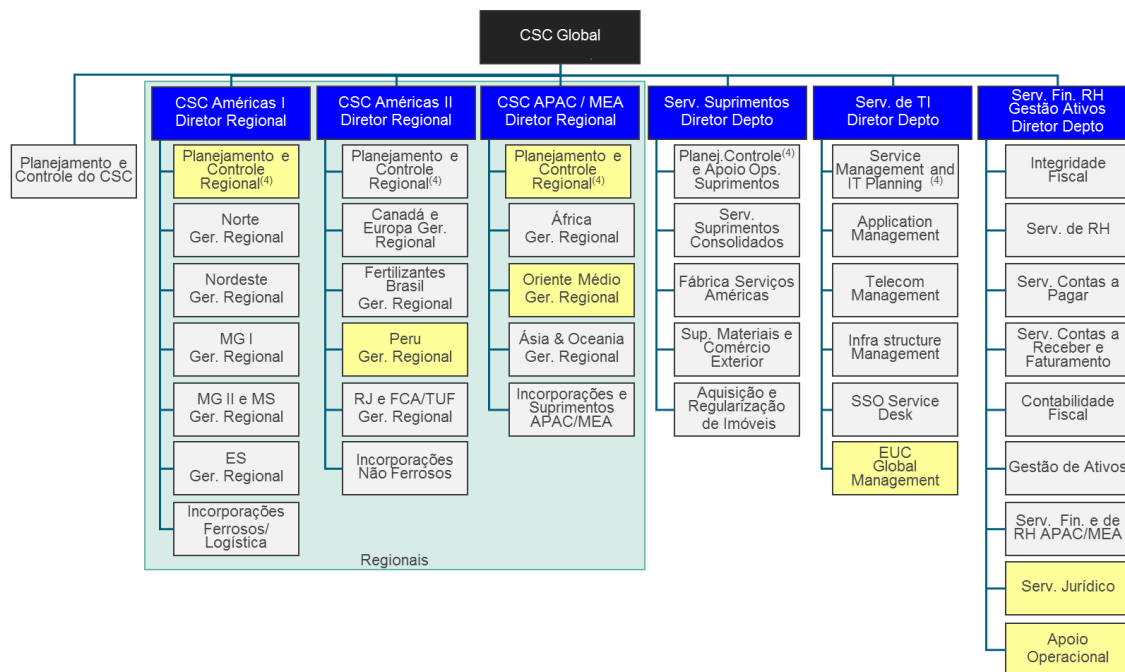
**Figura 16:** Fatores de Sucesso CSC ALPHA.

**Fonte:** Documento Interno da empresa

Estes fatores, que foram definidos pelo CSC em conjunto com a alta liderança da companhia, direcionam-no para maior simplicidade e flexibilidade sem descuidar da eficiência nos custos. A solução passa, então, a ser mais customizada para melhor rentabilizar a cada operação e não mais com um viés de puro crescimento.

Junto a esta mudança, veio a alteração na estrutura. A estrutura passou a incluir lideranças centralizadas responsáveis pelos processos e atividades realizadas na matriz do CSC (ex: folha de pagamento e emissão de faturas) e lideranças regionalizadas próximas das operações, a “face” do CSC para o cliente e responsáveis pelos processos e atividades locais (Ex: Gestão de Estoque, e Infraestrutura).

Os Gerentes de Processo têm uma visão global orientada para a padronização dos processos, para a gestão das atividades centralizadas, para a redução dos custos através de ganho de escala e para a procura constante de melhoria contínua. Já os Gerentes Regionais do CSC gerem atividades locais propondo-se assegurar maior agilidade nas respostas aos clientes além de trabalharem na customização de processos para adaptação às necessidades locais (Figura 17).



**Figura 17:** Estrutura Organizacional CSC ALPHA.

**Fonte:** Documento Interno da empresa

Paralelamente à mudança na estrutura, o CSC alterou a sua estratégia e os seus planos e desenhou um Mapa Estratégico para o CSC com plano de 5 anos, 2013 a 2017 (Figura 18).

Para envolver os empregados e comunicar a nova estratégia foi criada uma campanha de divulgação com logotipo, *banners* e, mensagens espalhadas pelo escritório e entrega de brindes aos que acertassem perguntas sobre o tema, conforme referiu o entrevistado. O lançamento do novo Ciclo Estratégico foi feito em reunião na matriz para todos os empregados e televisionada em telões ao vivo nos escritórios regionais do CSC. A campanha, (Anexo IX), incentivava a participação e o envolvimento de todos os colaboradores para trazer para o cotidiano de todos o tema “Planejamento” e assim fazer com que cada um entendesse o seu papel na estratégia.

## Mapa Estratégico CSC 2013-2017

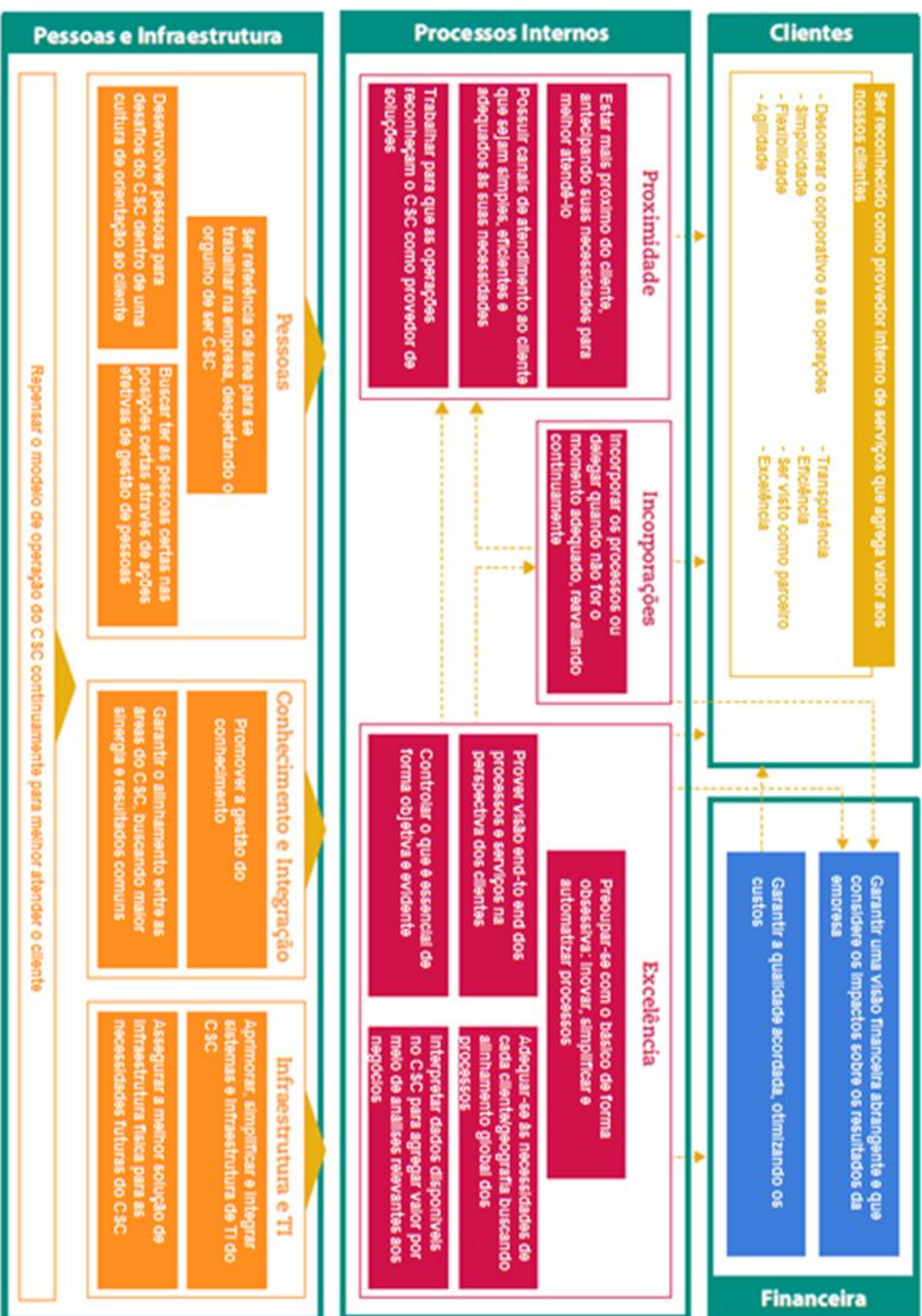


Figura 18: Mapa Estratégico CSC ALPHA.

Fonte: Documento Interno da empresa

Considerando os objetivos definidos no mapa estratégico, os indicadores escolhidos foram os seguintes:

	OBJETIVOS	INDICADORES
Financeira	Garantir uma visão financeira que considere os impactos sobre os resultados da ALPHA	Custo por tonelada de minério produzido
		Redução nos custos de contratos da companhia
		Resultado da operação de venda de inservíveis
	Garantir a qualidade acordada, otimizando os custos	Custo por transação
Clientes	Ser reconhecido como provedor interno de serviços que agregam valor aos nossos clientes	Pesquisa de Satisfação Global do Centro
Processos Internos	Estar mais próximo do cliente, antecipando suas necessidades para melhor atendê-lo	Percentual de chamados de erros recorrentes
	Possuir canais de atendimento ao cliente que sejam simples, eficientes e adequados às suas necessidades	Tempo de atendimento para requisições em 1º nível (call center), 2º nível (atendimento especializado) e 3º nível (atendimento gerencial)
	Trabalhar para que as operações reconheçam o CSC como provedor de soluções	Pesquisa de Satisfação individual de cada transação/serviço prestado
	Incorporar os processos ou delegar quando não for o momento adequado, reavaliando continuamente	Cumprimento do Cronograma de Incorporação ou Delegação de Atividades
	Preocupar-se com o básico de forma obsessiva: inovar, simplificar e automatizar os processos	Número de empregados por transação atendida
	Prover visão end-to-end dos serviços prestados do cliente	Atendimento das requisições no prazo (incluindo tempo de atividades fora da responsabilidade do CSC)
	Controlar o que é essencial de forma objetiva e evidente	Custo por Indicador Calculado
	Adequar-se às necessidades de cada cliente/geografia buscando alinhamento global dos processos	Percentual de processos realizados em carácter de excessão (fora dos padrões definidos na política global do CSC)
	Interpretar dados disponíveis no CSC para agregar valor por meio de análises relevantes aos negócios	Percentual de redução do custo das unidades de negócio
Pessoas e Infraestrutura	Ser referência de área para se trabalhar na ALPHA, despertando o orgulho de ser CSC	Pesquisa Global de Clima
	Desenvolver pessoas para os desafios do CSC dentro de uma cultura de orientação ao cliente	Percentual plano anual de treinamento realizado
	Buscar ter as pessoas certas nas posições certas através de ações efetivas de gestão de pessoas	Percentual de vagas gerenciais com sucessores mapeados
	Promover a gestão do conhecimento	Percentual de processos mapeados e documentados
	Garantir o alinhamento entre as áreas do CSC, buscando maior sinergia e resultados comuns	Nível de atendimento no prazo das requisições internas do CSC
	Aprimorar, simplificar e integrar sistemas e infraestrutura de TI do CSC	Cumprimento do Cronograma de implementação de novos Sistemas
		Número de sistemas obsoletos desativados/integrados
	Assegurar melhor solução de infraestrutura física para as necessidades futuras do CSC	Cumprimento do cronograma de implementação dos CSCs regionais

Figura 19: Balanced Scorecard do CSC ALPHA.

Fonte: o autor

Os indicadores chave e as metas definidas se juntam com outros indicadores, da companhia e individuais, para o processo de gestão de desempenho.

Atualmente, no CSC e em toda a companhia, são aplicados dois processos de avaliação: objetivo e subjetivo.

No processo objetivo, as metas de cada indicador são definidas com faixas de 1 a 5, correspondendo a meta 3 ao alvo estabelecido. Este processo de avaliação conta com metas gerais da companhia (como lucro por ação, retorno sobre investimento, saúde e segurança, etc.), metas do CSC (indicadores-chave de processo, custo por transação, etc.) e metas individuais que são, em geral, desdobramentos dos indicadores para pedaços menores da cadeia sob responsabilidade do indivíduo. O processo de avaliação subjetivo é feito em um ciclo de avaliação 360º. Cada colaborador é avaliado por outros colaboradores de hierarquia superior, inferior e equivalente em 6 competências e recebe notas de 1 a 5 (1 reflete desempenho muito abaixo e 5 muito superior à expectativa). No final, as avaliações são discutidas por um colegiado de nível imediatamente superior e com a presença também de RH até se obter uma nota consensual para cada uma das 6 competências. Essa classificação é utilizada para discussões de aumentos salariais por mérito, promoções e mapeamento de sucessão na carreira, mas não há uma correlação direta entre a nota e uma promoção. A passagem abaixo da entrevista descreve bem a diferença entre a avaliação objetiva e a avaliação subjetiva efetuada no CSC.

“O processo de metas da ALPHA está muito relacionado a remuneração variável. Mede qual foi o resultado do departamento e do indivíduo e o premia por um bom resultado. Já no ciclo de carreira e sucessão nós avaliamos não apenas qual foi o resultado entregue mas também como ele foi entregue. Qual foi o impacto daquele colaborador nas demais áreas e qual é o potencial de crescimento dele na companhia.”

Caso as metas fiquem aquém do alvo, o colaborador ainda pode receber um bônus menor se se mantiver nas faixas inferiores de desempenho.

Para acompanhar o desempenho do CSC há um complexo sistema de medição da performance. Há indicadores calculados mensal, semanal e diariamente por uma

estrutura denominada “Fábrica de Indicadores”. As informações são, sempre que possível, originadas do ERP da companhia mas há, também, fluxos de informação de sistemas paralelos ou de preenchimento manual. Em geral, a maior parte dos fluxos são de *feedback* permitindo analisar o desempenho passado para tomar medidas corretivas. Após o cálculo e a divulgação dos indicadores, cada área faz uma reunião mensal de desempenho com a sua liderança para analisar desvios e discutir planos de ação. A vasta disponibilidade de informações do passado faz com que os dados gerados pelo SMDO da companhia suportem, também, a melhoria contínua na construção de novos planos. Os dados gerados são utilizados em simulações de cenários para avaliar o impacto de projetos de mudanças de processo, conforme trecho da entrevista:

“Redefinimos toda nossa área de compras com base nas informações dos indicadores. Com o volume de ordens de compra processadas pelos compradores simulamos como seria o desempenho do time caso tivéssemos times dedicados a categorias de compra e com isso redefinimos nossas equipes que antes eram segmentadas por categoria, para uma segmentação por faixa de valor do pedido.”

Além da medição interna da performance há, também, fluxos de medição externa, com *benchmarkings* realizados em empresas globais para cada um dos processos. Nos *benchmarkings*, o CSC procura não apenas se comparar com o desempenho das empresas analisadas mas, também, estudar os principais fatores que geram aquele desempenho, trazendo para si as melhores práticas que podem ser aplicadas nos seus processos.

A utilização deste sistema de medição é intenso e direciona as decisões da companhia. Os indicadores são vistos e discutidos frequentemente pela organização. Visualizou-se, ao entrar no CSC, aparelhos de televisão espalhados pelo escritório mostrando ininterruptamente os resultados dos indicadores chave. Estes são também disponibilizados na *intranet* para toda a companhia, com comentários, em um *dashboard*.

Como o CSC utiliza um BSC a estratégia é definida antes dos indicadores e os mesmos são utilizados para garantir o acompanhamento dos objetivos.

O entrevistado citou que, devido a toda a robustez do SMDO do CSC, as mudanças decididas para o mesmo não são de efeito imediato, levando entre 1 mês a 3 meses para serem implementadas dependendo da sua complexidade.

Existe no CSC um grande esforço para a criação de um processo de medição que se inicia no ciclo de planejamento estratégico, passa pela discussão de indicadores e metas com os clientes e termina com uma forte importância dada pelos *stakeholders* aos resultados medidos. Os indicadores são coerentes com os planos estratégicos e objetivos estabelecidos, muito embora limitações tecnológicas, principalmente no processo de Infraestrutura e Serviços de Apoio, impeçam que alguns indicadores para a medição do desempenho do processo sejam calculados, comentou o entrevistado.

Além da medição dos indicadores de resultados a o CSCA mede, também, a execução dos planos propostos e seus impactos nos resultados. A força do SMDO do CSC fica exemplificada na seguinte passagem da entrevista.

“Os indicadores são o foco do nosso trabalho. Tudo que fazemos tem que ter um viés de melhorar a qualidade ou o custo dos processos e isso tem que ser traduzido nos nossos números para justificar nosso esforço.”

#### **4.1.1.3 As implicações, resultados e evoluções do sistema escolhido**

A medição e a gestão do desempenho CSC mudaram a relação dos colaboradores e gestores com os seus trabalhos. Antes da implementação do CSC e do SMDO, as áreas atuavam de forma nuclear, sem grandes interações e com metas voltadas apenas ao que faziam. O novo sistema, voltado para resultados e para indicadores de cadeia de processo fez com que os colaboradores ficassem mais preocupados com o impacto na companhia do que meramente na sua etapa.

Como exemplo, o entrevistado citou o processo de Recrutamento e Seleção que anteriormente media apenas o tempo médio de encontrar o candidato para ser entrevistado pelo gestor. Com o novo modelo de desempenho, o foco passou a ser o reconhecimento do valor prestado ao cliente, pelo que o indicador passou a medir o



tempo entre o pedido da vaga e o dia da admissão do novo colaborador. Dessa forma, o time ficou comprometido em preencher a vaga da maneira mais rápida e não apenas em selecionar candidatos no prazo.

O novo SMDO alterou, também, as metas das UNs. Inicialmente, o custo gasto com o CSC integrava a demonstração de resultados das operações. Em seguida, com o modelo mais maduro, as metas do CSC passaram a relacionar-se com as metas das UNs através da implementação dos Acordos de Nível de Serviço Reversos. Estes acordos referem-se indicadores que medem as etapas da cadeia da UN para garantir que esta cumpra o prazo necessário para que o CSC também cumpra o seu.

O ANS Reverso ficou exemplificado, também, no processo de Recrutamento e Seleção, pois o cumprimento pelo CSC das metas de contratação de empregados no prazo passou a relacionar-se com as metas aplicadas às UNs relativas à duração das entrevistas aos candidatos. Essa mudança foi motivada pelo pedido feito pelas UNs por um serviço mais rápido do CSC. Desta forma, este exigiu uma contrapartida ao analisar que um dos maiores ofensores nos prazos era justamente a duração das etapas que competiam à UN.

Essa transparência de custos e qualidade bem como a mudança de uma visão segmentada de atividades para uma visão ao longo da cadeia foram as principais contribuições do SMDO do CSC, destacou o entrevistado.

Com este novo sistema, as atividades do CSC passaram a enquadrar-se numa visão estratégica de longo prazo e foram sendo traçados planos para alcançá-la. O entrevistado citou, também, que o SMDO permitiu ao CSC focar na melhoria contínua, enquanto antes os times focavam em manutenção do nível de serviço.

Um dos resultados obtidos no CSC consistiu no aumento significativo de ações de inovação e melhorias. Como exemplo destaca-se a atribuição de prêmios anuais aos empregados em reconhecimento das ações que mais contribuíram em direção aos objetivos e planos estratégicos. Colaboradores de todas as regiões se reúnem na matriz do CSC para a premiação feita em auditório com prêmio de júri popular, através de votação de todos os colaboradores e de um colegiado de diretores. Todas

as ações são apresentadas e valorizadas, mas as melhores ganham, entre outros prêmios, aparelhos *smartphones* e *tablets* da marca Apple simbolizando produtos inovadores.

O entrevistado defende que o modelo do CSC foi uma clara evolução em relação ao modelo de gestão anterior e acha que é o caminho a ser seguido por várias empresas. O modelo é, no entanto, complexo e custoso, pelo que deveria ser implementado após uma análise de retorno. No caso da ALPHA, o entrevistado entende que, pelo seu tamanho e estilo cultural vigente no momento da implementação caracterizado por grandes desperdícios no processo, os ganhos em muito suplantaram os custos.

O entrevistado considera que o CSC da ALPHA já se encontra bem maduro, tendo até evoluído além do plano original. Considera, ainda, que o novo Ciclo de Planejamento Estratégico a adaptação do BSC incluindo indicadores financeiros do cliente já foi uma melhoria. O entrevistado acredita que o futuro do CSC da ALPHA está justamente na maior integração dos planos estratégicos dos clientes com o plano estratégico do CSC, atingindo o nível onde as metas são cruzadas e desdobradas a partir de uma mesma meta em comum.

#### **4.1.2 A empresa BETA**

A empresa BETA (BETA) dedica-se à fabricação, instalação, conservação e modernização de equipamentos e soluções tecnológicas destinados, principalmente, à construção civil e indústria. Fundada no Brasil, há mais de 50 anos, a empresa, de origem europeia, tem escritórios em mais de 50 cidades brasileiras, mais de 4 mil colaboradores e faturamento acima de 4 mil milhões de reais.

##### **4.1.2.1 Caracterização do CSC**

O CSC foi criado em 2010 e emprega aproximadamente 200 colaboradores nas cerca de 20 filiais espalhadas por 50 escritórios comerciais da empresa nas 5 regiões do Brasil. Sediado no Sul do país, o CSC concentra processos das áreas Financeira

(Contas a Pagar, Contas a Receber, Faturamento, Tributos e Contabilidade), Compra de Materiais e Serviços, Gestão de Frotas e Suporte a Área Comercial (Gestão de Orçamentos, Cadastro de Clientes, Faturamento de Contratos), *Call Center* e Televendas.

Apesar de reconhecer os benefícios em custos, qualidade e controles, a BETA referiu que o principal motivador para criar o seu CSC decorreu da necessidade de reduzir o escopo dos escritórios comerciais, que muitas vezes se localizavam em cidades com baixa oferta de mão de obra. O CSC facilitou, assim, a abertura de novas filiais e sustentou o crescimento da empresa como ressalta da entrevista.

“Nos 5 anos anteriores (ao CSC) a empresa havia dobrado de tamanho, e vínhamos em um crescimento acelerado, onde cada vez mais, nós abríamos filiais menores, para conseguir capilarizar(sic) e atender em todos os lugares. E, abrir uma filial quando você não tem os seus processos administrativos centralizados é uma coisa muito difícil. Você tem de dar treinamento, conseguir pessoas, então, o objetivo era de ser mais simples para abrir uma filial, tendo a parte administrativa centralizada no CSC e mantendo uma filial pequena, no interior do país com apenas uma equipe comercial e técnica.”

Devido a uma sensação de perda do poder das UNs, a definição do escopo do CSC só foi possível devido à decisão do departamento financeiro com o suporte da presidência e imposta ao resto da corporação.

O CSC também realiza a cobrança de seus serviços através de um catálogo de custos pré-definidos e disponibiliza modalidades com diferentes tempos de atendimento e custos para alguns dos serviços. O CSC é provedor exclusivo dos serviços que presta a todas as filiais e escritórios comerciais da BETA, não atendendo a nenhuma empresa externa.

O processo de cobrança mensal é efetuado de acordo com o número de transações de serviços requisitado por cada cliente. Existem mecanismos trimestrais de transferência de resultado do CSC para os seus clientes. Todos os custos, mecanismos de cobranças e ANS são divulgados através de uma apresentação publicada na rede interna da empresa.

#### 4.1.2.2 Medição e Gestão do desempenho do CSC

O CSC foi criado como parte integrante do departamento financeiro de forma que a sua missão é compartilhada: “Contribuir com o crescimento rentável e sustentável, em parceria com os ciclos de negócio, através de pessoas, processos, controles e uso eficaz de recursos, garantindo confiabilidade e transparência”.

A missão do CSC interliga-se com a missão da BETA, que se propõe oferecer produtos e serviços de qualidade para obter satisfação total de clientes, fornecedores e funcionários. Mostra-se também alinhado com a missão da empresa em atuar de forma confiável e transparente em processos que impactam fornecedores (Contas a Pagar, Crédito e Cobrança, etc.) e clientes (Contas a Receber, Suporte a Vendas, etc.).

Para cumprir sua missão, o CSC definiu como fatores-chave de sucesso os seguintes macro objetivos:

- melhoria contínua dos processos;
- estreitar o relacionamento com o Cliente Interno;
- desenvolver pessoas;
- comprometimento com execução dos projetos;
- manter uma operação financeira sustentável.

Estes objetivos foram identificados pela liderança e todos os objetivos decorrentes foram apresentados aos funcionários em eventos nos escritórios.

Para atender esses macros objetivos, foi criada a estrutura abaixo:



**Figura 20:** Estrutura Organizacional CSC BETA.

**Fonte:** O autor

A partir dessa estrutura foi criado um SMDO incluindo indicadores, comuns a todos e outros específicos de cada área, cuja informação é gerida e disponibilizada para a companhia.

Outro ponto da estrutura que influencia o SMDO do CSC é o fato da área de Planejamento e Gestão estar interligada a uma área operacional do CSC, não sendo assim, de dedicação exclusiva ao Controle e Gestão. O CSC construiu um sistema descentralizado de medição e divulgação dos resultados. Os indicadores são sempre criados pelas áreas de processo do CSC em conjunto com Planejamento e Gestão que define, mantém e divulga as métricas e os resultados no primeiro ano do indicador. Após estabilizado, o indicador é apresentado aos Clientes e se aprovado, é incorporado no ANS do CSC com as UNs e passa a ser calculado e reportado pelas áreas de processo do CSC.

O plano estratégico abrange um período de 5 anos. Para a sua concretização, foram criados indicadores para cada um dos fatores de sucesso com uma meta associada. Após a sua definição foram identificadas e descritas as iniciativas e os projetos necessários para atingir os valores-alvo de longo prazo, competindo à área de Planejamento e Gestão o controle da evolução dos indicadores a partir dos projetos definidos. Os responsáveis das áreas reúnem-se mensalmente para discutir os projetos e os objetivos e redefinem prioridades para que a informação atual retroalimente o plano estratégico que pode ser alterado nestas reuniões, comentou a entrevistada.

Após a criação ou ajuste do plano estratégico, a área de Planejamento e Gestão divulga-o para todas as áreas através de um BSC. Há diversos indicadores, específicos da área e do CSC, mas os objetivos estratégicos são medidos a partir dos indicadores chave de desempenho apresentados na Figura 21:

	OBJETIVOS	INDICADORES
Financeira	Manutenção de uma operação financeira rentável e sustentável para a companhia	Custo por Transação
		Variação de Custo nos Contratos
		% de Faturas emitidas dentro do mês de competência
		Valor de Notais Fiscais Canceladas
		Pagamento de Juros e Multas
		Pagamento de Rescisão de Contratos
		Pagamento de Multas de Guias de Tributos
		Pagamento de Multas em Tributos
		Receita com Juros e Multas
Clientes	Atender o cliente bem e formando parcerias	Percentual de Atendimento no Prazo
		Variação da Demanda de Transações
	Estreitar relacionamento com o Cliente Interno	Pesquisa de Satisfação com Filiais
		Absorção de dúvidas
Processos	Garantir um serviço de qualidade, com poucos erros e retrabalhos	Contratos Bloqueados
		Erros no Cadastro de Contratos
		Taxa de abandono > 20s
		Ordens de Serviço encerradas > 24h
		Inconsistências no Pagamento da Folha
		Solicitações em aberto há mais de 10 dias
	Reduzir os custos, ser transparente e ter lucro zero	Valor Residual CSC (Lucro ou Prejuízo)
		Representatividade de Orçamentos CSC
Pessoas	Reter os talentos engajados na empresa	Turn Over
		Absenteísmo
	Operar de forma segura e saudável	Taxa de frequência de Acidentes

**Figura 21:** BSC da BETA.

**Fonte:** o autor

Tais medidas-chave são discutidas e definidas no ciclo de planejamento estratégico do CSC e contam com a participação das UNs na definição dos objetivos numéricos dos indicadores da perspectiva cliente. Após a validação dos objetivos e medidas com o Cliente, o acordo é formalizado em ata de reunião, acompanhado da apresentação detalhada dos indicadores, método de cálculo e metas. Os demais

objetivos decorrem de uma discussão interna da Diretoria Financeira com seus colaboradores.

Pela interferência no nível desejado pelo cliente interno, a entrevistada considera o desempenho exigido ao CSC bastante desafiador. Como exemplo referiu que, em 2014, o CSC só conseguiu atingir sua meta no último mês. A entrevistada citou ainda que as metas não atingidas se mantêm para exigir que o CSC continue buscando o nível desejado pelas UNs.

Para avaliar seus colaboradores, o CSC aplica avaliações subjetivas e objetivas. As subjetivas ocorrem em um Ciclo 360º de Avaliação de Carreira do Colaborador, sendo cada pessoa avaliada por seus superiores, pares, clientes e subordinados. Este ciclo é comum a toda empresa e ocorre anualmente com a participação de RH.

Já relativamente às avaliações objetivas, o CSC tem um processo próprio de avaliação a partir de um painel de metas individual, com base no qual criou um plano de remuneração variável específico.

A BETA tem um plano de participação nos resultados (PPR) que consiste na atribuição de um bônus anual determinado em função do seu desempenho e que é distribuído igualmente por todos os funcionários. No CSC, além deste PPR, aplica-se ainda um plano de remuneração variável específico, dividido em duas partes: uma é comum a toda a diretoria financeira; a outra é em função do desempenho de cada área nos seus indicadores-chave.

A BETA, justamente por considerar as metas bem desafiadoras e visando garantir a motivação dos colaboradores, decidiu atribuir e pagar recompensas financeiras gradativas, entre 95% e 110% do valor alvo.

Os indicadores são calculados semanalmente pelas áreas do CSC e comunicados ao Diretor Financeiro. Mensalmente, é enviado um reporte aos clientes do CSC.

O resultado das medições tem uso predominantemente diagnóstico. Trimestralmente o CSC discute com seus clientes os resultados e planos para alcançar a meta. Na entrevista constatou-se que a informação dos indicadores também é, por

vezes, utilizada iterativamente, retroalimentando a discussão do plano estratégico, alterando-o ou repriorizando as iniciativas.

A informação proveniente do sistema é foco da discussão de todo o desempenho do centro e dos planos desenhados para a melhoria contínua do CSC. Os indicadores têm forte interligação com os objetivos e, por isso, norteiam toda a discussão do planejamento estratégico e operacional da companhia.

O CSC mantém o seu quadro de indicadores-chave durante o ano e incute dinamismo apenas aos indicadores não críticos, que não fazem parte do ANS com o cliente. Estes Acordos, bem como seus indicadores, só são alterados anualmente em reunião com as UNs.

#### **4.1.2.3 As implicações, resultados e evoluções do sistema escolhido**

O CSC permitiu, de imediato, uma redução nos custos administrativos e nos riscos financeiros, aumento no controle do processo, melhor nível de atendimento e maior transparência na relação com as UNs, referiu a entrevistada. Todavia, verificou-se um impacto negativo motivado pelo aumento da complexidade e burocratização dos processos, conforme citação abaixo.

“Nessa ânsia de aumentar o controle e mitigar riscos alguns processos ficaram burocráticos demais. E ao longo de 2015 nós estamos buscando verificar e simplificar ao máximo os processos.”

A BETA salientou, também, o impacto da criação do SMDO do CSC, algo que nunca foi foco ou teve tamanha importância na empresa até então. A entrevistada referiu que, indiretamente, o CSC, como órgão mais evoluído na aplicação deste modelo, transformou a cultura de gestão de resultados de toda organização, não só em relação à identificação e cálculo dos indicadores mas, principalmente, pela busca constante da melhoria contínua. Como exemplo, observou-se que o escritório de projetos criado inicialmente no CSC para garantir a implementação de seu plano foi incorporado em todas as áreas de negócio da companhia. Outro ponto que foi observado como um fator de influência e impacto do CSC na BETA foi a utilização



do BSC. A empresa entendeu, em 2014, que era importante ter o seu próprio BSC e convidou o CSC para liderar o respectivo processo.

Segundo a entrevistada, a adoção de um SMDO através de um BSC aumentou a transparência dos objetivos e o alinhamento entre as áreas e colaboradores, evitando que o CSC concentrasse esforços em atividades que achava importante ao invés de colocar recursos em atividades que contribuíam para o objetivo da empresa.

Este SMDO mais robusto, já com todas as características citadas, só foi implementado totalmente há dois anos no CSC. No entanto, houve uma mudança clara na atitude dos colaboradores e no ambiente de trabalho. É convicção da alta liderança da BETA que os colaboradores passaram a ter mais foco no resultado e evidenciam maior motivação para o alcance das metas. A entrevistada cita, como exemplo, a melhoria imediata nos resultados dos indicadores a partir do primeiro mês da implementação, apesar de até então não ter sido concretizado qualquer projeto de melhoria.

Por isso, o CSC acredita que o seu SMDO é bem maduro e já se encontra no nível desejado pela empresa. A entrevistada citou estudos de *benchmarking* para demonstrar que a BETA se encontra próximo do que há de mais robusto nos SMDOS de CSC e, por isso, tem como visão apenas a manutenção do modelo.

A entrevistada salientou que o SMDO do CSC deu muito certo, interna e externamente, educando e influenciando as áreas de negócio como um todo.

#### **4.1.3 A empresa GAMA**

A empresa GAMA (GAMA) integra um grupo global que, no Brasil, tem mais de 75 anos. A empresa produz cerveja, refrigerantes, sucos, energéticos e água em diversas unidades espalhadas por vários estados do Brasil. Seu faturamento é próximo dos 7,5 mil milhões de reais e emprega cerca de 10 mil funcionários.

A GAMA almeja ser uma empresa inovadora no ramo de bebidas trazendo prazer e alegria aos consumidores e tem como missão a conquista da confiança e admiração

dos seus consumidores surpreendendo-os através da inovação constante nos seus produtos.

#### **4.1.3.1 Caracterização do CSC**

O CSC foi implementado em 2007 atendendo os processos de Gestão de Relacionamento com Cliente (CRM), Contabilidade, Contratos de Serviços e Material e Importações (Impex), Faturamento, Contas a Pagar e a Receber, Gestão Patrimonial, Desenvolvimento Humano e Organizacional (DHO) e Tributos.

A sua implementação se deu principalmente para obter ganhos através da redução de custos com a centralização dos serviços.

A presença direta dos membros da família controladora deu o patrocínio e a importância necessária para que a empresa tivesse todos os líderes apoiando e participando no projeto da criação do CSC, salientou o entrevistado.

As atividades realizadas pelo CSC são comuns a todos os seus clientes. O CSC é provedor exclusivo dos serviços a todas as unidades fabris da GAMA e não atende a outras empresas.

O processo de cobrança é mensal, baseia-se no número de transações de serviços requisitado por cada cliente e utiliza custos pós-fixados, definidos no fim mês, pelo que não há saldos contábeis mensais no CSC. Todos os custos, mecanismos de cobranças e ANS são divulgados através de uma apresentação publicada.

#### **4.1.3.2 Medição e Gestão de desempenho do CSC**

O CSC tem como missão “Prestar serviços com excelência e inovação, através de processos centralizados e padronizados, com melhor custo, prazo e qualidade alinhados com o cliente”.

Esta missão decorre da missão e valores da GAMA, pelo que reflete um desdobramento da estratégia do grupo já interligada com a missão das UNs, referiu o entrevistado.

A missão é bem difundida pelos colaboradores e gestores da CSC, constitui o ponto inicial de discussão de qualquer reunião de gestão e direciona o comportamento de todos os colaboradores. O CSC utiliza vários meios de comunicação da missão. Poder-se-á observar, na sede do CSC, a redação da missão estampada em todas as paredes e salas de reuniões. Realizam-se, também, sessões com os colaboradores, denominadas Reuniões de Valores, nas quais o CSC discute justamente a sua missão e o comportamento desejado (Anexo X) de cada um para a concretizar.

Nessas Reuniões de Valores são, também, reforçados os fatores-chave para o sucesso do CSC. A GAMA considera que esses fatores devem ser poucos, simples e de fácil entendimento para que façam de fato parte da cultura da empresa. O CSC definiu os seguintes fatores:

- reconhecer as pessoas que fazem o CSC da GAMA;
- buscar a melhoria contínua nos processos, em qualidade e em custo;
- automatizar os processos e inovar tecnologicamente e buscando aumento da produtividade.

Para garantir o cumprimento do plano estratégico, o CSC implementou processos e atividades alinhados com os fatores-chave de sucesso (Tabela 4):

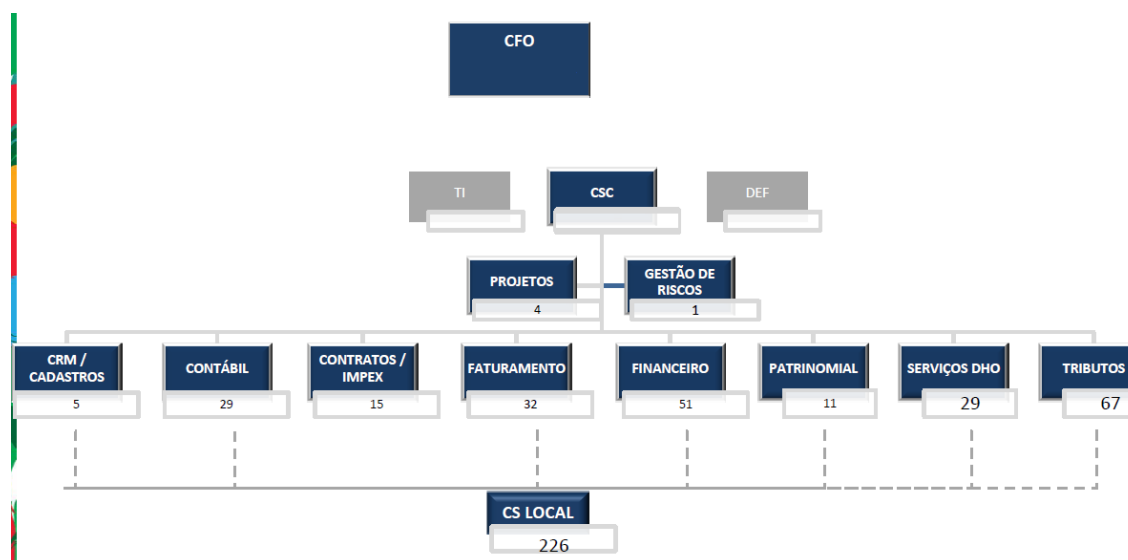
Fatores Chave de Sucesso	Processos e Atividades para alcançá-los
Reconhecer as Pessoas que fazem o CSC Gama	Criação de comitê de pessoas com discussões e sugestões de melhoria para a empresa
	Evento de comemoração dos resultados com premiação individual
	Reunião de Valores com discussão da correlação da estratégia do CSC e da empresa
Melhoria Contínua dos Processos	Mapeamento constante dos processos
	Formalização e publicação de todas as instruções de trabalho do CSC
	Implantação de <i>Lean Office</i> no CSC
Automatizar processos e inovar tecnologicamente	Criação de um escritório de projetos para acompanhar projetos de novas tecnologias
	Priorização dos projetos por matriz de Gravidade, Urgência e Tendência

**Tabela 4:** Processos e atividades para atingir o sucesso do CSC Gama.

**Fonte:** o autor

A GAMA acredita que o comprometimento e o envolvimento dos colaboradores são determinantes para o sucesso do CSC e por isso se esforça para que as iniciativas sejam descritas e comunicadas de forma simples.

Na GAMA o CSC está subordinado à Diretoria Financeira e possui 10 gerências (Figura 22).



**Figura 22:** Estrutura Organizacional CSC GAMA.

**Fonte:** Documento Interno da empresa

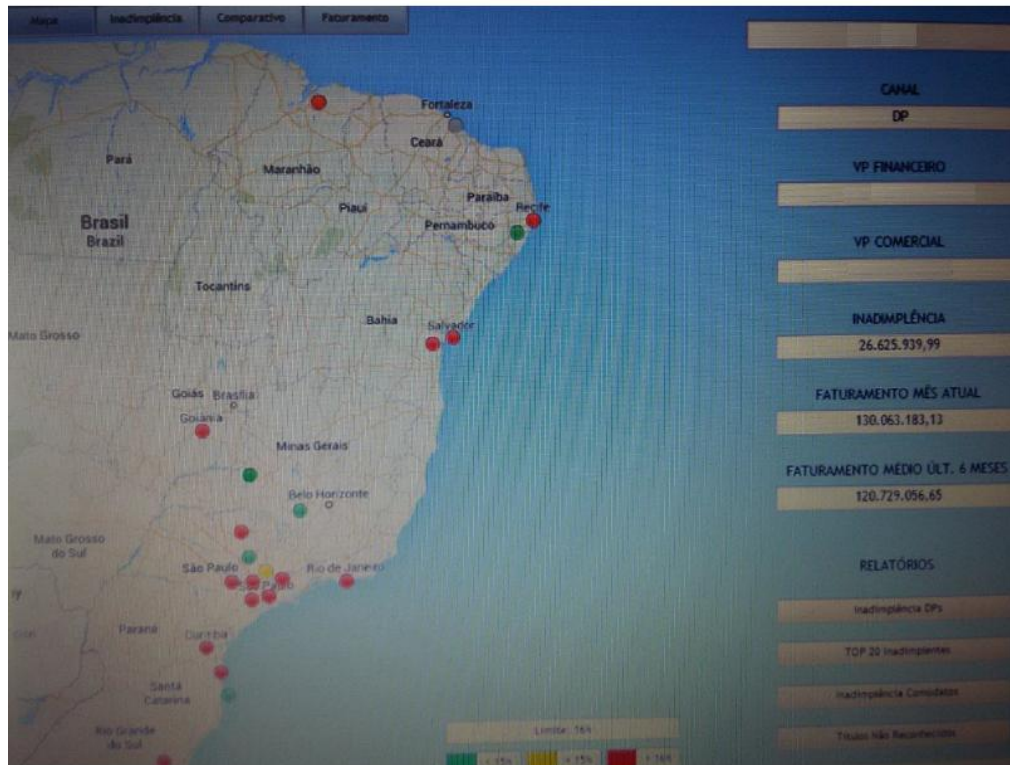
Estas gerencias se dividem entre colaboradores localizados na matriz (244) e outros de atendimento local (226) nas 13 unidades industriais da GAMA.

O centro mede a satisfação dos colaboradores através da pesquisa anual de clima. Já a automatização dos processos e inovação tecnológica são controladas pelo escritório de projeto, com reuniões de cumprimento de cronograma. Por último, o CSC da GAMA apresenta um controle *online* e imediato do desempenho dos seus processos. O controle dos processos se divide entre as medidas financeiras que incluem, entre outros, indicadores de faturamento, recuperação de tributos, inadimplência, (Figura 23) e as medidas de tempo de atendimento de chamados, satisfação do cliente e fila de chamados (Figura 24).

As medidas de desempenho dos processos são divulgadas em monitores espalhados por todo o CSC utilizadas de forma constante e imediata no controle

diário. A atualização dos indicadores destes painéis acontece a cada 4 minutos para os indicadores de chamado e a cada 4 horas para as medidas financeiras.

Painel Financeiro com atualizações de 4 em 4 horas.



**Figura 23:** Painel de Controle de Financeiro do CSC GAMA.

**Fonte:** Documento Interno da empresa



A partir dos resultados evidenciados nestes painéis, os gerentes e colaboradores atuam de forma reativa redirecionando forças para agilizar o atendimento dos processos com maior fila ou atraso.

Além deste controle reativo, o CSC também conta com ações de controle proativo, através de reuniões de gestão com os clientes, onde se discutem sugestões e necessidades do cliente e se define um plano para concretizar os desejos das UNs.

Para cada indicador, há um nível de desempenho pré-estabelecido definido pelo CSC em conjunto com os clientes. A exigência destes é transformada em meta para o CSC que acorda com eles também as margens de tolerância, mínima e máxima, dos objetivos numéricos. Além das metas de processo pré-estabelecido, o Diretor do CSC desafia cada área a simplificar os processos e a otimizar os custos do centro.

O CSC é avaliado de forma objetiva através dos resultados dos indicadores definidos pelo sistema de medição de desempenho citado. As avaliações individuais de desempenho são de responsabilidade do RH do CSC (DHO) com base em avaliação subjetiva.

Em função do desempenho do CSC, a GAMA paga uma recompensa financeira aos seus colaboradores na forma de bônus anual. Eles recebem esta recompensa de acordo com a proporção das metas atingidas naquele ano. Os colaboradores dispõem de um painel geral de metas e objetivos aplicável a todo o CSC. Não há medidas individuais ou relacionadas às gerências de cada um. Além das metas gerais do CSC há também metas de resultado financeiro da GAMA como um todo. Existe ainda, um segundo painel de metas, este, exclusivos aos gestores de topo da GAMA, com indicadores próprios de comportamentos desejados como desenvolvimento de pessoas e cumprimento do orçamento de cada área que proporciona uma recompensa extra de até quatro salários.

Para gerir este sistema com a rapidez e agilidade, o CSC utiliza dois sistemas robustos. Para coleta e análise de chamados, utiliza-se o Microsoft Dynamics, enquanto para as operações financeiras, de compras e cadastro usa-se o SAP com suporte integrado do MASTERSAF, sistema exclusivo da área tributária.

Esses dois sistemas alimentam o painel de indicadores de forma constante, produzindo *feedback* necessário para que os processos atuem nas atividades que se encontram mais críticas. Apesar da robustez dos dados, não foi notado na pesquisa, nenhum fluxo de *feedforward* da informação gerada.

A utilização do fluxo de informação é predominantemente de diagnóstico, com ações reativas de atuação e controle de desvios. Os planos e os objetivos do CSC pouco alteraram nos anos após a sua criação e as modificações, quando ocorreram, foram devidas à mudança do grupo controlador em 2010.

A agilidade tem um valor fundamental para o SMDO da GAMA. Atualmente o CSC gerencia a sua atividade através do SMDO aplicado em cada área e disponível com resultados *online*. Desta forma, a empresa não mede esforços para garantir agilidade e dinamismo na informação proveniente dos indicadores. Mas, que, devido a já estabelecida estabilidade do sistema, acaba-se por ocorrer poucas mudanças, sendo a maior parte, referentes apenas às metas.

Este modelo de gestão descrito é comum a todas as áreas de negócio da GAMA, e não exclusivo ao CSC. O sistema de controle é único e interligado de forma a manter um alinhamento forte e coerente entre cada uma das unidades da organização. Como exemplo dessa coerência, podemos citar o sistema de recompensa geral do CSC, com metas que são criadas após a definição dos fatores-chave de sucesso junto aos clientes. Esses fatores, por sua vez, são definidos dentro do planejamento estratégico da empresa, em conjunto com as unidades operacionais e matriz, alinhado com a missão, a visão e a proposta de valor do grupo.

#### **4.1.3.3 As implicações, resultados e evoluções do sistema escolhido**

A redução desejada nos custos foi atendida, bem como a profissionalização da relação entre as atividades administrativas realizadas pelo CSC e as UNs. Mas, como expressou o entrevistado, também se verificaram impactos negativos decorrentes da percepção de impessoalidade nas relações e da maior dificuldade de comunicação entre as áreas.



O CSC foi, no entanto, evoluindo na forma de trabalhar e esse desenvolvimento pode ser percebido através do próprio SMDO. O CSC criou um sistema de *Customer Relationship Management* (CRM) para o cliente interno, que permite armazenar de maneira inteligente informações, reclamações passadas e evolução do atendimento prestado. Com base neste CRM o CSC pôde criar ferramentas que atendem solicitações comuns a vários clientes, como o painel financeiro (Figura 23) que consolida as principais informações financeiras da companhia. A criação deste sistema *online* tornou-se necessário para o CSC garantir às UNs o controle dos seus resultados, como ressalta da entrevista:

“A maior motivação para a implementação destas ferramentas foram a reclamação dos clientes internos e a perda de “dinheiro” em alguns pontos financeiros, principalmente inadimplência, por falta de um controle sistêmico correto e um canal de comunicação que simplificasse a solução do problema.”

Após a criação de um controle mais forte, o CSC passou a influenciar o próprio SMDO da GAMA e de suas UNs através da implementação de reuniões de governança e comitês de discussão de redução de custo e aumento de nível de serviço em atividades além das fronteiras da estrutura do CSC.

O impacto desta nova cultura de controle e gestão do CSC foi tão positivo junto às UNs da GAMA que a empresa decidiu, de comum acordo, passar a responsabilidade de atualizar os relatórios, controles e medidas de desempenho de todas as UNs para o CSC, auxiliando na melhoria da performance de cada operação.

O SMDO utilizado pelo CSC trouxe mais assertividade na execução das atividades, aumentou a conexão com o objetivo da GAMA, facilitou a visualização e a correção dos desvios, otimizou a estrutura das áreas, simplificou os processos e aumentou a comunicação entre áreas, principalmente das que antes trabalhavam em silos, salientou o entrevistado.

O modelo do CSC foi uma escolha válida para a GAMA, ajudando em muito no alinhamento dos processos em uma visão de cadeia de valor e na otimização dos mesmos, opinou o entrevistado.

Este concluiu que o modelo de gestão de desempenho da GAMA já se encontra maduro, mas a empresa busca ainda indicadores calculados em tempo real e sem nenhuma interferência humana no seu cálculo e reporte.

## 4.2 Análise dos Resultados

### 4.2.1 Aspectos Gerais

As empresas pesquisadas são representativas do mercado em que atuam. Os seus CSCs estão em operação há pelo menos cinco anos e têm SMDOs implementados a pelo menos dois anos. As características das empresas e de seus CSC estão apresentadas na tabela abaixo. Tomou-se a liberdade de resumir a visão das companhias para manter o anonimato das empresas.

Características	ALPHA	BETA	GAMA
<b>Setor</b>	Extração Natural	Construção e tecnologia	Bebidas
<b>Nº de Colaboradores</b>	> 50.000	> 4 mil	> 10 mil
<b>Faturamento Anual</b>	>R\$ 100 mil milhões	> R\$ 4 mil milhões	> R\$ 7,5 mil milhões
<b>Criação do CSC</b>	2005	2010	2007
<b>Nº de colaboradores do CSC</b>	~1.200	~200	~470 colaboradores
<b>Nº de UNs atendidas</b>	> 60 UNs	~ 50 filiais e escritórios	13 unidades fabris
<b>Visão Resumida</b>	Ser a empresa número um do setor em criação de valor de longo prazo	Oferecer serviços e produtos de qualidade, buscando satisfação e resultados positivos para os <i>stakeholders</i>	Inovar no setor de bebidas com prazer e alegria

**Tabela 5:** Caracterização das empresas pesquisadas.

**Fonte:** o autor

Relativamente aos processos e atividades, o CSC da **ALPHA** pode ser considerado o mais completo comparativamente aos CSCs da **BETA** e da **GAMA**, (Tabela 6):

Processos e Atividades	ALPHA	BETA	GAMA
<b>SERVIÇOS FINANCEIROS</b>			
Contas a Pagar	X	X	X
Contas a Receber	X	X	X
Faturamento	X	X	X
Contabilidade	X	X	X
Serviços Fiscais/Tributos	X	X	X
Gestão Patrimonial	X		X
<b>RECURSOS HUMANOS</b>			
Folha de Pagamento	X	X	X
Recrutamento e Seleção	X		
Desenvolvimento Organizacional			X
<b>TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO</b>			
Manutenção de Sistemas	X		
<i>Helpdesk</i>	X		
Serviços de Telecomunicações	X		
<b>SUPPLY CHAIN</b>			
Compra de Materiais e Serviços	X	X	X
Importação	X		X
Gestão de Armazéns e Almoxarifados	X		
<b>COMERCIAL E VENDAS</b>			
Gestão de Clientes/CRM		X	X
<i>Call Center</i> e Televendas		X	
Suporte Comercial/Apoio a Vendas		X	
Serviços de Transporte			
<b>INFRAESTRUTURA</b>			
Gestão Predial e Condominial	X		
Serviços de Alimentação	X		
Serviços de Transporte/Frota	X	X	
Coleta e Destinação de Resíduos	X		

**Tabela 6:** Processos e Atividades dos CSCs pesquisados.

**Fonte:** o autor

#### 4.2.2 Características dos CSCs

Classificar-se-ão, seguidamente, os CSCs analisados aplicando os seguintes critérios definidos no ponto 2.1.1:

CSC	Forma de Prestação de Serviço	Precificação e Cobrança (Schulman <i>et al.</i> , 1999)	Motivação (Mechling & Schwarz, 2007)
<b>ALPHA</b>	Marketplace (Quinn <i>et al.</i> , 2000)	Custo Planejado e Transação Real	Argumentos em Serviços
<b>BETA</b>	Centro Orientado ao Cliente Interno (Aksin & Masini, 2008)	Custo Planejado e Transação Real	Argumentos em Estratégia
<b>GAMA</b>	Centro Orientado ao Cliente Interno (Aksin & Masini, 2008)	Custo por Transação Pós-Fixado	Argumentos em Custos

**Tabela 7:** Classificações dos CSCs pesquisados.

**Fonte:** o autor

#### 4.2.2.1 Forma de Prestação de Serviços

O CSC da **ALPHA** tem características em linha com as do **Modelo de Marketplace** proposto por Quinn *et al.* (2000). A utilização dos serviços é facultativa às empresas do grupo, a gestão do CSC é autônoma, há terceirização de alguns serviços e os custos são repassados aos clientes considerando os custos totais incorridos. Apesar do CSC poder vender os seus serviços a outras organizações, isso só sucede com caráter temporário em caso de desinvestimento numa UN da ALPHA como garantia de manutenção operacional para os novos donos.

Já nos casos da **BETA** e da **GAMA**, não foi possível associar as operações de seus CSCs aos modelos propostos por Quinn *et al.* (2000). Em ambas, a utilização dos serviços do CSC é compulsória às UNs, o que é uma das características do Modelo Básico. No entanto, o repasse de custos através de custos reais incorridos é característica do Modelo de *Marketplace*. Parece, assim, ser mais coerente utilizar a tipologia de Aksin & Masini (2008) e enquadrar cada um desses dois centros no **Modelo de Centro Orientado ao Cliente Interno**.

#### 4.2.2.2 Critérios de precificar e repassar custos pelos serviços prestados

Segundo classificação de Schulman *et al.* (1999), Os CSCs da **ALPHA** e da **BETA** utilizam a política de **Custo Planejado e Transação Real**, pois ambas as empresas fazem a contabilização real de custos incorridos e transações consumidas para cada

unidade atendida. Os entrevistados citaram a necessidade de redução de custos através da educação da demanda como o principal fator para a escolha do tipo de repasse. Esta estratégia de cobrança vai, também, de encontro ao que os autores defendem quanto à necessidade dos preços dos serviços do CSC serem resultantes de um acordo firmado entre as partes, pois, em ambos os CSCs, os custos por transação são previamente validados pelas áreas clientes.

Quanto à empresa **GAMA**, o modelo de precificação é o **Custo por Transação Pós-Fixado**. Schulman *et al.* (1999) consideram como aspectos positivos deste modelo a facilidade de administração e a simplicidade. Estas características foram citadas pelo entrevistado como necessárias para que o CSC tenha a agilidade e a rapidez desejadas na divulgação das informações.

#### 4.2.2.3 Motivação para a criação do CSC

Em relação a este aspeto, fica bem claro na citação do entrevistado da **ALPHA** que a empresa buscava agilidade, flexibilidade, controle e transparência para promover a melhoria contínua e a eficiência dos processos. Trata-se de uma **motivação argumentada em serviços** (Mechling & Schwarz, 2007).

Já a empresa **BETA**, embora também cite a transparência e o aumento no controle como pontos importantes, descreve que o principal motivo para a criação do CSC foi o de suportar o crescimento através da redução de escopo das áreas técnicas e comerciais, fazendo com que as mesmas focassem no seu *core business* e deixando no CSC todo o suporte administrativo. Desta forma, pode dizer-se que, segundo Mechling & Schwarz (2007), a implementação do CSC foi motivada por **argumentos estratégicos**.

Analisando, ainda, o CSC da **GAMA**, nota-se que o principal argumento motivador de criação do CSC foi um **argumento em custos** (Mechling & Schwarz (2007) que a empresa buscou através da centralização de processos e ganhos de escala. Isso fica ainda mais claro se se atentar que o modelo de cobrança e repasse de

custos da **GAMA** é o mais simples e com menores custos de controle considerando as três empresas.

É importante salientar que, embora se tenha classificado o argumento motivador principal, todas as empresas citaram argumentos em custo, em serviços e estratégicos para a implementação do CSC.

## 4.2.3 Medição e Gestão do Desempenho

### 4.2.3.1 Aplicação do *framework* de Ferreira & Otley (2009) aos CSCs

Analizando as respostas às questões colocadas no âmbito da aplicação do *framework* de Ferreira & Otley (2009) procede-se à avaliação dos sistemas de gestão do desempenho aplicados nos CSCs da **ALPHA**, **BETA** e **GAMA** conforme informação que se apresenta, respectivamente, nos três seguintes quadros:

#### Quadro 1: O CSC da ALPHA

<p><b>1. Visão e Missão</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Prover a melhor solução para cada negócio através da prestação de serviços de forma simples e otimizada</li></ul> <p><b>2. Principais Fatores de Sucesso</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Estar mais próximo do cliente, entendendo sua necessidade e sendo reconhecido por isso</li><li>- Ter uma visão <i>end to end</i> da cadeia de serviços para o cliente, mesmo não sendo o executor de todas as etapas</li><li>- Simplificar a prestação do serviço, buscando a flexibilização futura no atendimento às operações</li><li>- Buscar eficiência, inclusive em custo, sem comprometer o nível de atendimento</li><li>- Gerar valor para operação, incorporando processos no CSC ou delegando para o cliente, reavaliando periodicamente esta avaliação</li></ul> <p><b>3. Estrutura Organizacional</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Estrutura independente, reportando pra um diretor de CSC</li><li>- Estrutura interna dividida entre diretores/gerentes de processo/normativos e centralizados e Diretores/Gerentes de regionais atendimentos e descentralizados</li><li>- Gerentes de processo com foco em padronização e custo enquanto gerentes regionais com foco em agilidade e customização</li></ul> <p><b>4. Estratégia e Planos</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Estratégia construída através de um Ciclo de Planejamento com participação de todos os diretores e gerentes sênior</li><li>- Utilização de um BSC para descrição da estratégia e planos com a perspectiva Clientes no topo</li><li>- Divulgação e comunicação da estratégia em eventos de grande porte para garantir o engajamento dos colaboradores</li></ul> <p><b>5. Principais Medidas de Desempenho</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Focadas na visão financeira (custos) e clientes (qualidade e tempo de atendimento) devido a maturidade e histórico de medição</li></ul>
---

- Medidas de desempenho da perspectiva de pessoas estavam em seu primeiro ano de implementação
- Durante a pesquisa, o CSC iniciava a implementação das medidas de controle dos Processos Internos e Infraestrutura

#### **6. Definição de Metas**

- Metas divididas em 3 grupos: resultado da empresa, resultado do CSC e resultado individual
- Objetivos numéricos de resultado do CSC são definidas em comum acordo com os clientes
- As metas individuais são definidas internamente pelos diretores e gerentes do CSC
- Utilização de histórico de desempenho, plano de projetos e desafio de produtividade para definição dos objetivos numéricos

#### **7. Avaliação do Desempenho**

- Centro é avaliado segundo medidas objetivas calculadas a partir dos indicadores-chave de sucesso
- Colaboradores são avaliados através de processos subjetivos e objetivos
- Processo objetivo leva em consideração o resultado do painel de metas definido para cada colaborador e gestor
- Processo subjetivo através de avaliação 360º do colaborador. Avaliações são individualmente discutidas e comparadas por um Comitê de Carreira e Sucessão liderado pelo RH sempre com a presença de níveis superiores ao avaliado
- Avaliação subjetiva é feita através de notas de 0 a 5 em seis competências avaliadas para todos os funcionários da empresa, inclusive alta liderança

#### **8. Sistema de Recompensa**

- Incentivo financeiro através de bônus pago com base na avaliação de desempenho objetiva
- Promoções e aumentos salariais discutidos durante o ciclo de avaliação subjetiva

#### **9. Fluxo de Informações, Sistemas e Redes**

- Utilização de um BSC para definição, controle e discussão dos indicadores chave
- Informação gerada por uma "Fábrica de Indicadores" com utilização de mão de obra terceirizada para automatização do processo de medição
- Resultados discutidos em reuniões mensais de performance
- Divulgação mensal do resultado aos clientes através de um sistema *online* e participação em reuniões presenciais com os clientes

#### **10. Uso do Sistema de Gestão do Desempenho**

- Rotina mensal de indicadores, projetos e orçamento predominantemente de *feedback* e de diagnóstico
- Processo de análise e retroalimentação do BSC com caráter interativo
- Fluxos de *feedforward* discutidos de forma pontual e não estruturada dentro de alguns projetos

#### **11. Mudança no Sistema de Gestão do Desempenho**

- Sistema de medição automatizado mas que reduz a flexibilidade e dinamismo das mudanças
- Foco de rapidez em alterações corretivas. O CSC pode criar um novo indicador durante o ano para fins de construção de histórico de medição, mas aguarda a virada do período para incluí-lo no painel de metas

#### **12. Força e Coerência**

- Sistema de Medição de Desempenho construído a alinhado com a estratégia das unidades de negócio e com a participação delas
- Indicadores coerentes com os planos estabelecidos
- Projetos de investimento correntes exigem benefícios numéricos de custo ou qualidade que possam ser medidos nos indicadores
- Forte cultura de medição, controle e análise dos resultados
- Limitações tecnológicas reduzem, no entanto, um pouco da coerência dos indicadores nos processos de Infraestrutura e Serviços de Apoio

## Quadro 2: O CSC da BETA

### 1. Visão e Missão

- Contribuir com o crescimento rentável e sustentável, em parceria com os ciclos de negócio, através de pessoas, processos, controles e uso eficaz de recursos, garantindo confiabilidade e transparência

### 2. Principais Fatores de Sucesso

- Melhoria contínua dos processos
- Estreitar relacionamento com o Cliente Interno
- Desenvolver Pessoas
- Comprometimento com a execução dos projetos
- Manter uma operação financeira sustentável

### 3. Estrutura Organizacional

- Estrutura do CSC dentro da Diretoria Financeira
- Poucos níveis hierárquicos e sem presença de um gerente de CSC. Diversos coordenadores respondem diretamente ao Diretor Financeiro
- Alto nível de formalização dos processos e com regras de delegação bem definidas

### 4. Estratégia e Planos

- Estratégia construída através de um Ciclo de Planejamento e formalizada através de um BSC
- Projetos e planos específicos são criados para que se atinja a meta de cada objetivo descrito no plano estratégico
- Reunião mensal para reavaliação dos planos e definição de prioridades para atingir os objetivos
- Divulgação e comunicação da estratégia em apresentações feita aos colaboradores de cada área

### 5. Principais Medidas de Desempenho

- Principais divididas em perspectivas: financeira (fluxo de caixa, orçamento e custos), cliente (nível de serviço, atendimento ao cliente), processos internos (qualidade e retrabalho) e pessoas (*turnover*, faltas e acidentes)

### 6. Definição de Metas

- Metas divididas em 2 grupos: resultado da empresa e resultado individual da área/coordenação.
- Objetivos numéricos de resultado do CSC são definidas em comum acordo com os clientes
- Utilização de patamar de desejo dos clientes como desafio dado aos colaboradores

### 7. Avaliação do Desempenho

- Centro é avaliado segundo medidas objetivas calculadas a partir dos indicadores-chave de sucesso
- Colaboradores são avaliados com avaliações subjetivas e objetivas
- Processo subjetivo é feito para avaliação de carreira através de um ciclo de avaliação 360º
- Colaboradores avaliados subjetivamente de acordo com suas entregas no ano e seu potencial
- Processo objetivo leva em consideração o resultado do painel de metas definido para cada colaborador e gestor

### 8. Sistema de Recompensa

- Incentivo financeiro relativo ao resultado da empresa comum a todos os colaboradores da BETA
- Incentivo financeiro extra e exclusivo ao CSC para as metas individuais no 2º ano de implantação elegível a todos os colaboradores do CSC.

### 9. Fluxo de Informações, Sistemas e Redes

- Utilização de um BSC para definição, controle e discussão dos indicadores chave
- Fluxo de informação descentralizada nas áreas de processos que calculam seus próprios indicadores
- Métricas e fluxos bem documentados pela área de Planejamento e Gestão
- Divulgação dos dados semanalmente para as áreas internas e mensalmente para os clientes
- Pouca divulgação da informação estratégica após período de comunicação do plano

### 10. Uso do Sistema de Gestão do Desempenho

- Análises de desvios e feedback das medições feita de forma pontual e não estruturada



- Mecanismos de controle diagnóstico na gestão do dia a dia mas com utilização interativa nas reuniões de reavaliação do plano estratégico
- Cultura de acompanhamento de resultados cresceu após adoção de sistema de recompensa diferenciado ao CSC

#### **11. Mudança no Sistema de Gestão do Desempenho**

- ANSs bastante estáticos e sem alterações durante o período de apuração anual
- Qualquer mudança em indicadores ou criação de novo passa primeiro pela validação e aprovação da área de Planejamento e Gestão, aumentando o tempo de implementação de um novo indicador

#### **12. Força e Coerência**

- SMDO construído a alinhado com a estratégia do CSC e necessidades da Diretoria Financeira
- Alinhamento com as unidades operacionais apenas nos indicadores da perspectiva cliente e indicadores de custo
- Portfólio de projetos desenhado sempre a partir do benefício trazido para os indicadores

### **Quadro 3: O CSC da GAMA**

#### **1. Visão e Missão**

- Prestar serviços com excelência e inovação, através de processos centralizados e padronizados, com melhor custo, prazo e qualidade e alinhados com o cliente

#### **2. Principais Fatores de Sucesso**

- Reconhecer as pessoas que fazem o CSC da GAMA
- Buscar a melhoria contínua nos processos, tanto em qualidade quanto em custo
- Automatizar os processos e inovar tecnologicamente sempre buscando aumento da produtividade.

#### **3. Estrutura Organizacional**

- Estrutura horizontal com 11 gerentes respondendo a um gerente sênior do CSC
- CSC incorporado dentro da estrutura financeira da empresa
- Divisão bem igualitária entre o número de colaboradores em áreas centralizadas e atendimento local nas unidades industriais

#### **4. Estratégia e Planos**

- Plano desenhado a partir do resultado que o CSC quer obter. A estratégia define as metas que passa a definir os planos para atingi-la
- Plano Estratégico mais concentrado nos níveis de liderança enquanto os níveis operacionais estão mais focados nos resultados de indicadores
- Plano formalmente divulgado aos funcionários e pintados em todas as paredes do centro

#### **5. Principais Medidas de Desempenho**

- Medidas com perspectiva interna de Pessoas controladas por pesquisa de clima organizacional
- Andamento de projetos e automatização acompanhado por escritório de projetos
- Medidas de visão cliente como tempo de atendimento e qualidade do chamado e visão financeira (custos, faturamento, tributos recuperados, etc.)

#### **6. Definição de Metas**

- Metas definidas pelos gerentes e diretores do CSC com participação de RH (DHO)
- Metas definidas com objetivo numérico
- Objetivos numéricos de resultado são sugeridas pelo CSC e validadas pelos clientes
- Margem de tolerância mínima e máxima (desafio) são estabelecidos pela Diretoria do CSC da GAMA

#### **7. Avaliação do Desempenho**

- Centro é avaliado segundo medidas objetivas calculadas a partir dos indicadores-chave de sucesso
- Processo de avaliação dos colaboradores é predominantemente subjetivo liderado pelo RH (DHO).
- Avaliação de desempenho é realizada por superiores imediatos e pares dos superiores

- Colaboradores avaliados subjetivamente de acordo com suas entregas no ano e seu potencial

#### **8. Sistema de Recompensa**

- Sistema de recompensa financeira através de Prêmio de Participação nos Resultados para todos os funcionários através de metas globais do CSC

- Sistema de recompensa financeira extra através de painel de metas individual apenas gestão de topo

#### **9. Fluxo de Informações, Sistemas e Redes**

- Indicadores com alto grau de automatização, calculado via SAP, Microsoft Dynamics e Mastersaf
- Fluxo de atualização dos indicadores a cada 4 minutos com divulgação *online* por diversos televisores espalhados pelo CSC
- Fluxo de medição bem documentado e implementado em sistema
- Ações de *feedback* de curto prazo iniciadas de forma imediata e constante a partir dos resultados dos indicadores
- Informação estratégica e indicadores muito bem divulgados por todo centro

#### **10. Uso do Sistema de Gestão do Desempenho**

- Indicadores e medidas são utilizados de forma imediata para alocação de recursos nas equipes
- Foram observados mecanismos de controle predominantemente diagnóstico na gestão do dia a dia
- SMDO é a principal fonte de informação para tomada de decisão da empresa no curtíssimo prazo

#### **11. Mudança no Sistema de Gestão do Desempenho**

- Sistema bem estável e com poucas mudanças mas com capacidade de implementá-las com rapidez
- Alterações no sistema são sempre realizadas através de automatização dos indicadores
- Agilidade no cálculo e divulgação dos resultados são valores fundamentais para o funcionamento do CSC

#### **12. Força e Coerência**

- SMDO único e interligado para toda companhia
- Construído a partir do desdobramento do plano estratégico da companhia
- Indicadores operacionais do CSC são definidos afim de suportar os indicadores das unidades de negócio

### **4.2.3.2 Critérios de avaliação Mapa Estratégico e do *Balanced Scorecard***

Kaplan & Norton (1992;1996b; 2000; 2004) propõem o BSC, nomeadamente, para alinhamento dos indicadores de desempenho com a estratégia através de relações de causa e efeito estabelecidas entre os indicadores incluídos nas perspectivas de aprendizado, processos internos, clientes até alcançar a perspectiva financeira.

Esta é uma visão pautada na realidade de empresas de mercado, com objetivo maior de atender os desejos dos acionistas. No estudo específico de áreas de apoio e serviços compartilhados, Kaplan & Norton (2001a) sugere dois modelos de BSC a serem seguidos (item 2.2.5):

Modelos de BSC para CSC (Kaplan & Norton, 2001a)	Empresa
Modelo de Parceiro Estratégico	ALPHA
Modelo de Negócio no Negócio	BETA

**Tabela 8:** Modelos de BSC das empresas estudadas.

**Fonte:** o autor

No caso das empresas pesquisadas, apenas a **ALPHA** e a **BETA** utilizam um BSC nos seus CSCs. O CSC **ALPHA** encontra-se no **Modelo de Parceiro Estratégico**, pois seu BSC possui indicadores de conexão, alinhados com o BSC das UNs. O mesmo, possui ainda um contrato formal de prestação de serviços e um processo claro de *feedback* dos clientes através das pesquisas de satisfação e do Comitê de Clientes.

No CSC **ALPHA**, observa-se que o foco de sua estratégia está na geração de valor ao cliente, conforme proposta de valor do centro: *“Prover a melhor solução para cada negócio através da prestação de serviços de forma simples e otimizada”*. Já na **BETA**, o CSC, embora seu CSC tenha sido criado com foco em argumentos estratégicos, a estratégia observada no CSC acaba por priorizar a manutenção saudável da operação financeira da companhia.

No seu mapa estratégico, a Perspectiva Cliente e a Perspectiva Financeira se encontram no mesmo nível hierárquico. Porém, nas relações de causa e efeito, pode notar-se a relação de subordinação do objetivo estratégico de “Garantir a qualidade acordada, otimizando os custos” à Perspectiva Clientes.

O painel de indicadores da **ALPHA** é simples e balanceado entre as quatro perspectivas do BSC. Cada objetivo tem, no máximo, 2 indicadores e todos os objetivos estão apresentados no Mapa Estratégico.

Este tem as relações de causa e efeito definidas relacionando os *drives* de performance que impactam os objetivos estratégicos do CSC, como propõem Kaplan & Norton (2004). Atualmente, estas relações de causa e efeito foram criadas a partir de hipóteses iniciais discutidas e alinhadas pela liderança do centro nas reuniões do ciclo de planejamento estratégico. Como o BSC foi implementado apenas em 2014, ainda não havia dados suficientes que comprovassem/reprovassem as relações de causa e efeito desenhadas.

Embora não estejam no topo do Mapa Estratégico do CSC, o BSC da **ALPHA** contém indicadores que explicitam a conexão com os objetivos das UNs, o custo por tonelada de minério e a redução nos custos de contratos da companhia como sugerem Kaplan & Norton (2006). Esta é uma interligação focada entre o BSC do CSC

e das UNs embora outros indicadores como a Satisfação dos Clientes e o Atendimento no Prazo influenciem os resultados da operação.

Já no caso da **BETA**, o CSC criou seu BSC antes que empresa tivesse o seu, de forma que ele se encaixa no **Modelo de Negócio no Negócio**, com foco na excelência operacional para satisfazer os clientes. Como agora a empresa começa a fazer um BSC mais amplo para toda a organização, o CSC terá a oportunidade, num futuro próximo, de migrar para o modelo de parceiro estratégico.

Observa-se também, que os indicadores da Perspectiva Financeira são todos ligados à corporação como um todo. Os indicadores no entanto, estão totalmente interligados com os serviços realizados pelo CSC, e possuem uma relação de causa e efeito direta com os indicadores de Clientes (Atendimento dos Serviços No Prazo) e Processos Internos (Inconsistências no Pagamento, Erros no Cadastro, etc).

Relativamente ao balanceamento do BSC, a **BETA** possui um equilíbrio nos indicadores Financeiros, de Cliente e de Processos Internos. No entanto, ainda há poucos indicadores da Perspectiva Crescimento e Aprendizado, onde se pode notar a ausência de indicadores de formação e desenvolvimento dos colaboradores, ou ligados a infraestrutura do centro.

Com relação a **Perspectiva Financeira**, a **ALPHA** apresenta no seu BSC componentes de eficiência e eficácia. O custo dos serviços, ou por transação, mede a eficiência do centro enquanto o indicador de redução dos custos por toneladas e dos contratos da companhia medem a eficácia da redução de custos do CSC na operação como um todo. Já a **BETA**, embora possua também indicadores de custo por transação, mede a eficácia apenas do desempenho de seus processos internos, através do impacto de juros, multas, e faturamento nas UNs da **BETA**.

Já na **Perspectiva Cliente**, ambas possuem indicadores que medem a satisfação dos seus 2 clientes: gestores e colaboradores das unidades atendidas, como o Percentual de Atendimento no Prazo dos serviços do CSC e a Pesquisa de Satisfação Individual.

Com relação a **Perspectiva Processos Internos** os indicadores de ambos os CSCs atendem a 2 temas propostos por Kaplan & Norton (2006): excelência operacional e relacionamento com os clientes. Isso ocorre por que eles possuem indicadores de atendimento no prazo que medem não só a qualidade e os prazos mas também definem acordos de níveis que o cliente deseja que o CSC opere além da pesquisa de satisfação dos clientes. No entanto, apenas a **ALPHA** atende o terceiro tema proposto pelos autores, o fornecimento de capacidades que reforcem a estratégia dos clientes. No caso da **ALPHA**, o indicador de redução de custos das UNs com o CSC demonstra que seus indicadores medem também a capacidade do CSC contribuir com a estratégia das operações da **ALPHA**.

Por último, como já foi citado, apenas a **ALPHA** possui indicadores relacionado ao Aprendizado e Crescimento propriamente dito, tanto com foco em pessoas quanto de infraestrutura, ficando a **BETA**, restrito a perspectiva de Pessoas.

#### 4.2.3.3 Critérios de avaliação da medição do desempenho em CSCs

Schulman *et al.*, (1999) sugerem 3 razões e características importantes para a medição do desempenho do CSC.

A primeira, se refere à necessidade de ter indicadores discretos no nível de atividade e macro no nível corporativo, o que se verifica nos três CSCs. Todos têm medições de indicadores macro e referente a toda cadeia de valor<sup>4</sup>, de processo, de sub-processo e atividade para conseguirem medir e conhecer detalhadamente os motivos dos desvios e oportunamente agirem ao mesmo tempo que reportam seus números de forma macro e estratégica

Em segundo lugar, Schulman *et al.* (1999) sugerem a criação de um conjunto específico de métricas para medir a parceria e os valores da relação com os clientes. Os três CSCs têm medidas de nível de atendimento que controlam esse relacionamento. No entanto, só o CSC da **ALPHA**, através, por exemplo, do

---

<sup>4</sup> Como por exemplo indicadores que mede a cadeia de suprimentos (*supply chain*) como um todo, desde o pedido, até a entrega e pagamento do material.

indicador Custo por Tonelada de Minério, mede de forma direta o valor gerado aos seus clientes.

Em último lugar, os autores sugerem também métricas que permitam comparar a situação inicial e atual do nível de serviço do CSC. Novamente aqui, os CSCs das três empresas têm controles de histórico e evolução de custos e do atendimento dos serviços prestados.

Schulman *et al.*, (1999) classificam ainda os sistemas de medição de performance dos CSCs em três níveis: no primeiro nível os CSC medem a padronização dos seus processos; no segundo nível, utilizam-se também de comparações com as melhores práticas do mercado; e já no terceiro nível, é implementado um BSC com de medidas macro e estratégicas (ponto 2.2.5). Segundo esta classificação, os SMDOs da **ALPHA** e da **BETA**, se enquadram no terceiro nível, enquanto o da **GAMA** ainda está no primeiro nível.

Nível do SMD do CSC (Schulman <i>et al.</i> , 1999)	ALPHA	BETA	GAMA
Nível 1 - Indicadores Padrões	X	X	X
Nível 2 -Utilizam medições de <i>Benchmarkings</i>	X	X	
Nível 3 - Utilizam BSC	X	X	

**Tabela 9:** Nível dos Sistemas de Medição de Performance do CSC.

**Fonte:** o autor

Já Suzka *et al.* (2011) classificam os SMDOs dos CSCs em quatro níveis de maturidade: Iniciante; Crescimento; Expansão; e CSCs de 2ª Geração.

Sob este ponto de vista, poder-se-á dizer-se que o CSC da **GAMA** está Crescimento pois, apesar de ter características do 3º nível como Sistemas de Controle Internos estabilizados e metas definidas, a **GAMA** ainda não tem um SMDO conhecido na literatura já implementado, utilizando padrões próprios para medição do desempenho. Já os CSCs da **ALPHA** e a **BETA** se encontram no nível de Expansão, pois já têm BSC e utilizam *benchmarkings*. No entanto, por utilizarem o BSC há pouco tempo, não podem ser classificadas ainda como uso contínuo (Tabela 10).

Nível do CSC (Suzka <i>et al.</i> , 2011)	Característica	CSC
1 - Iniciante	-SMDO não implementado/uso infrequente - Sem sistemas de Controles Internos - Ausência de metas de performance definidas	
2 - Crescimento	-SMDO sendo implementado - Sistemas de Controles Internos recém implementados - Introdução de metas de performance definidas	GAMA
3 - Expansão	-SMDO implementado - Sistemas de Controles Internos estabilizados - Metas de qualidade e performance bem definidas	BETA ALPHA
4 - 2ª Geração	-Sistemas de Medição de Desempenho em uso contínuo - Sistemas de Controles Internos otimizados e bem compreendidos pela organização - Melhoria contínua das metas e qualidade	

**Tabela 10:** Nível de maturidade do SMDO dos CSCs pesquisados.

**Fonte:** o autor

Em um estudo da Consultoria Accenture (2009), foram mapeadas as 19 melhores práticas adotadas pelos CSCs que se destacaram globalmente por terem operações de alta performance, gerando valor para ele próprio e para o negócio em que a empresa se encontram (Figura 13, item 2.2.5).

Na Tabela 11, observam-se quais dessas melhores práticas são adotadas nos CSCs estudados. Destas 19 práticas citadas, apenas não se analisou adoção de planos de contingência/continuidade de negócios nos CSC.

Melhores práticas do CSC	ALPHA	BETA	GAMA
Indicadores Chave de Desempenho	X	X	X
Pesquisa formal de Clima/Engajamento	X		
Questionário qualitativo com clientes	X	X	X
Sistema de Controle da Qualidade (Ex: ISO)			
Programa de treinamento e reconhecimento do empregado	X		X
Conselhos Consultivos			
Benchmarking de Desempenho	X	X	
Controle de retenção de clientes/CRM			X
Pesquisa de Satisfação dos Clientes	X	X	X
Planos de Contingência de Negócios	N/A	N/A	N/A
Planos de Retenção e Sucessão de empregados	X	X	X
Banco de Dados de Controle	X	X	X
Sistema de Melhoria Contínua (ex: <i>Lean</i> , 6 Sigmas, etc.)	X	X	X
Balanced Scorecards	X	X	
Gerentes Regionais/Gerentes de Conta	X		
Call Centers	X	X	X
Catálogo de Serviços	X	X	X
Acordo de Nível de Serviços	X	X	X
Sistema de Repasse de Custos	X	X	X

**Tabela 11:** Melhores práticas adotadas nos CSCs pesquisados.

**Fonte:** o autor

#### 4.2.4 A implicações, resultados e evoluções dos sistemas escolhidos

Analisando os resultados da implementação do CSC na **ALPHA**, nota-se claramente a correlação entre os argumentos de motivação segundo de Mechling & Schwarz. (2007) e as implicações obtidas. Nota-se inclusive que, no caso da **ALPHA**, a empresa obteve todos os resultados de um CSC argumentado em serviços como: o aumento da expertise dos processos na integração através de cadeia de valor; a transparência e responsabilização dos custos e resultados; a formalização do relacionamento e das expectativas através de Acordos de Níveis de Serviço; além da padronização e otimização dos processos.

Como impacto negativo, decorreu o grande custo gerado para controlar e gerir o CSC. Apesar do entrevistado acreditar que, no caso da **ALPHA**, o resultado foi positivo, deve-se analisar que, para empresas menores, CSCs menos complexos ou



sem disponibilidade tão grande de recursos, tal modelo por ser demasiadamente custoso.

Já no caso da **BETA**, cujo argumento motivacional foi estratégico e com o foco no *core business*, a empresa mais que dobrou o número de filiais e escritórios comerciais no país após a implantação do CSC. Verificaram-se, também, benefícios em serviços refletidos na maior transparência dos resultados e no melhor alinhamento com os parceiros e suas expectativas através dos Acordos de Nível de Serviço. Nota-se, no entanto, que a busca excessiva pela padronização dos processos, para se obter maior controle, reduziu a agilidade da empresa pelo que a busca de um benefício em serviço acabou impactando o argumento motivacional principal da BETA. Neste caso, a empresa já percebeu este impacto negativo e trabalha, em 2015, com foco no aumento da flexibilidade para as operações de modo a melhorar a agilidade da empresa.

Na **GAMA**, obtiveram-se benefícios tanto em custos, como desejado pela empresa, como em serviços. O CSC trouxe economias de escala para a **GAMA** através da centralização dos seus negócios e no poder de barganha junto aos fornecedores em compras consolidadas. No caso da localização, não se obteve ganho pois o CSC se encontra localizado no mesmo sítio da matriz da empresa.

Houve no entanto, em um primeiro momento, a percepção de perda de resultado financeiro devido a atrasos em pagamentos com geração de multas e redução do caixa devido a aumento de inadimplência. No entanto, através de painéis *online* de controle dos indicadores, a empresa conseguiu mitigar este risco.

A **GAMA** obteve, ainda, benefícios de serviços com uma melhor gestão do relacionamento com os clientes através da implantação de um CRM e com o aumento da transparência na divulgação e comunicação dos resultados.

Além dos argumentos citados por Mechling & Schwarz (2007) as três empresas estudadas citaram, também, uma melhora considerável na cultura organizacional do CSC, através de uma cultura de gestão orientada a medição de desempenho e ao resultado.

Para o futuro dos SMDOs, vemos que a **ALPHA** aposta no uso interativo do BSC para melhorar o alinhamento de sua estratégia com a do negócio como sugerem Kaplan & Norton (2001a). Já a **BETA** considera ter atingido o nível de maturidade desejado do seu SMDO e prevê, no curto e médio prazo, apenas a manutenção do sistema atual. A **GAMA** por sua vez, não prevê a utilização a alteração de seu SMDO, preferindo investir seus recursos e esforços na automatização e redução do ciclo de cálculo dos seus indicadores.

# Capítulo 5

## 5 Conclusões

### 5.1 Resumo

O desenvolvimento deste estudo permitiu avaliar a percepção do impacto da implementação dos CSCs em três empresas brasileiras e da medição e sistema de gestão de desempenho adotado. Com esse propósito, pretende-se contribuir para uma reflexão e discussão dos impactos positivos percebidos nestas empresas com o objetivo de aperfeiçoar a medição e gestão de desempenho em outros centros.

Com relação a análise e tratamento dos dados obtidos nos três estudos de caso, verifica-se que os CSCs foram implantados com base em argumentos em custos, serviços ou estratégia conforme descrito por (Mechling & Schwarz, 2007)

Já, relativamente a pergunta central deste estudo (**“Como foram desenvolvidos a medição e o sistema de gestão de desempenho adotados pelo CSC, quais são suas principais características, as principais implicações e os resultados da escolha?”**) concluiu-se que, com base nos relatos das empresas estudadas, o SMDO foi criado como parte integrante do processo de gestão estratégica, com os indicadores-chave de desempenho desenvolvidos a partir dos fatores críticos de sucesso e em conformidade com os objetivos estratégicos de cada CSC.

Percebeu-se ainda que, conforme indicam Schulman, *et al.*, (1999), Suzka *et al.*, (2011), Santos *et al.*, (2006) e Kaplan & Norton (2006), a utilização do BSC como ferramenta de gestão da estratégia e do desempenho tem sido cada vez mais comum nos CSCs, uma vez que, o BSC foi implementado em dois dos três centros estudados.

Embora não seja possível afirmar se tratar de uma tendência do mercado, constatou-se ainda que alguns CSCs já incluem em seus *scorecards* indicadores de resultado financeiro de seus clientes, de forma a integrar e alinhar seus objetivos

estratégicos com os das UNs que eles atendem, conforme sugerido por Kaplan & Norton (2006).

Não se observou no entanto, um padrão uniforme nos SMDOs utilizado. Embora duas empresas utilizem o BSC, os modelos utilizados são diferentes entre si, optando uma pelo modelo de parceiro estratégico e a outra pelo modelo de negócio dentro do negócio. A terceira empresa utilizava um SMDO, criado internamente pela própria organização.

No entanto, apesar de não haver uma uniformidade nos sistemas relatados, percebe-se, pelas entrevistas, que as empresas estudadas reconhecem o valor dos seus sistemas de gestão do desempenho e da distribuição de recompensa financeira pelos resultados obtidos pelo Centro na cultura. Segundo os entrevistados, obteve-se maior engajamento e foco nos resultados dos colaboradores destas empresas após a adoção do sistema com estas características.

A criação dos CSCs não foi, no entanto, sem percalços. As empresas citaram impactos negativos como redução na flexibilidade e agilidade nos serviços e percepção de perda financeira gerada por atrasos nos processos. Relativamente ao SMDO, na opinião dos entrevistados, o custo de ter um sistema complexo e mais elaborado pode, em algumas empresas, ser maior que o benefício obtido, de forma que um estudo de retorno sobre o investimento deveria ser feito antes da escolha do modelo a se adotar.

## **5.2 Limitações do Estudo**

A implantação de CSCs ainda é uma iniciativa recente, principalmente no Brasil. Embora tenha-se os primeiros registros deste modelo durante a década de 1980, nos EUA e Europa, no Brasil, os primeiros centros a que se tem notícia, só foram implementados no final da década de 1990 e no início dos anos 2000. Muitos deles, no entanto, não utilizavam um sistema de medição e gestão de desempenho desde

sua criação, sendo, a implementação destes sistemas, uma característica da evolução dos CSCs com o passar do tempo.

Pela contemporaneidade desse fenômeno nas empresas e a pouca disponibilidade de literatura científica focada nos SMDOs de Serviços Compartilhados, o presente estudo teve, eventualmente, de recorrer a publicações não acadêmicas para compor a revisão bibliográfica. Buscou-se, no entanto, fontes alternativas de empresas com grande seriedade e reputação no meio gerencial.

A ausência de pesquisas quantitativas prévias sobre os SMDOs nos CSCs limitou a análise dos resultados, que com muitas vezes, não puderam ser comparados com tendências de mercados apresentados em outras pesquisas.

### **5.3 Recomendações para Trabalhos Futuros**

Existem várias oportunidades para pesquisas futuras sobre os CSCs no Brasil e seus sistemas de gestão do desempenho, principalmente devido à escassez de pesquisas relacionados ao tema e pela preferência do país como destino dos novos CSCs a serem implantados.

Nas três empresas pesquisadas, o modelo utilizado para avaliar, medir e recompensar o desempenho do centro e de seus colaboradores foi alterado após a implementação do CSC. Uma possível sugestão de estudo, seria na comparação quantitativa dos sistemas de gestão do desempenho mais utilizados pelas empresas no mundo com suas respectivas características.

Por ser um fenômeno recente no Brasil, ainda não há um contingente expressivo de empresas que permita a realização de uma pesquisa quantitativa exclusiva no país. No entanto, com o passar dos anos, se mais empresas adotarem Centros de Serviços Compartilhados nas suas estruturas e, mais estudos investigativos forem feitos para maior entendimento do fenômeno, as pesquisas quantitativas podem se tornar viáveis, contribuindo para entendimento mais abrangente e generalizável no assunto.



# Bibliografia

Ahn, H. 2001: **Applying the Balanced Scorecard concept: An experience report.** Long Range Planning, 34, 441-461.

Aaker, D. A., 2007. **Administração Estratégica de Mercado**, 7ª Edição. Editora Bookman.

Accenture, 2009. **Achieving high performance through shared services: Lessons from the masters.** Disponível em <http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Achieving-High-Performance-through-Shared-Services-Lessons-from%20-the-Masters-Accenture.pdf>

Aksin, O.Z. & Masini, A. 2008. Effective strategies for internal outsourcing and offshoring of business services: an empirical investigation. **Journal of Operations Management**, v. 26, pg. 239-256

Amaratunga, D. & Baldry, D. 2002. **Performance Measurement in Facilities Management Organisations: Transition from Measurement to Management.** Research Centre for Built and Human Environment. School of Construction and Property Management. University of Salford. Disponível em [http://usir.salford.ac.uk/9903/1/performance\\_measurement.pdf](http://usir.salford.ac.uk/9903/1/performance_measurement.pdf)

Artley, W., Stroh, S. 2001. **The Performance-Baded Management Handbook – Establishing an Integrated Performance Measurement System.** Vol 2, pg. 12-16.

BAIN & COMPANY. 2004. **Centro de Serviços Compartilhados: uma solução definitiva para os processos administrativos?** Disponível em [http://www.bain.com.br/bainweb/PDFs/cms/Public/Centros\\_de\\_servicos\\_compartilhados\\_Portuguese.pdf](http://www.bain.com.br/bainweb/PDFs/cms/Public/Centros_de_servicos_compartilhados_Portuguese.pdf)

Bergeron, B. 2003. **Essentials of Shared Services**. John Wiley & Sons. Toronto.

Bititci, U. S., Carrie, A. S., & McDevitt, L., 1997. Integrated performance measurement systems: A development guide. **International Journal of Operations & Production Management**, 17(5), 522–534.

Bourne, M., Neely, A., Mills, J. & Platts, K. 2003. Implementing performance measurement systems: a literature review, **Int. J. Business Performance Management**, vol. 5, nº 1, pg. 1-24

Bowersox, D.J., Closs, D.J. & Cooper, M.B. 2002. **Supply Chain logistics management**. Mcgraw-Hill, Nova Iorque.

Chandler, A.D. 1990. **Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism**, Cambridge – Mss: Harvard Business School Press

Coelho, R. R., Martins, R. S. & Lobo, D. S., 2011. **Modelo para gestão do nível de serviço em centros de serviços compartilhados**. XIV Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais.

Collis, J. & Hussey, R. 2009. **Business reaserch: a practical guide for undergraduate and postgraduate students**. 2ª Edição, Basingstoke: Palgrave Macmillan

Delloite, 2007. **Centros de Serviços Compartilhados: Tendências em um modelo de gestão cada vez mais comum nas organizações**. Disponível em: [http://www.deloitte.com.br/publicacoes/2007/Pesquisa\\_CSCs.pdf](http://www.deloitte.com.br/publicacoes/2007/Pesquisa_CSCs.pdf)



Delloite, 2013. **Global Shared Services Survey Results**. Disponível em: [http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/no/Documents/finance/Global%20Shared%20Services%20Survey%20Results%202013\\_Final.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/no/Documents/finance/Global%20Shared%20Services%20Survey%20Results%202013_Final.pdf)

Delloite, 2011. **Global Shared Services Survey Results**. Disponível em: [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/IMOs/Shared%20Services/us\\_sdt\\_2011GlobalSharedServicesSurveyExecutiveSummary.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/IMOs/Shared%20Services/us_sdt_2011GlobalSharedServicesSurveyExecutiveSummary.pdf)

Ferreira, A. & Otley, D. 2009. The design and use of performance management systems: An extended framework for analyzes. **Management Accounting Research**. nº 20, pg. 263-282.

Figueiredo, M. A. D., Macedo-Soares, T.D.L.V.A, Fuks, S. & Figueiredo, L.C. 2005. Definição de Atributos Desejáveis para Auxiliar a Auto Avaliação dos Novos Sistemas de Medição de Desempenho Organizacional. **Gestão & Produção**, vol. 12, nº 2, p.305-315

Fitzgerald, L., Johnson, R., Brignall, S., Silvestro, R. & Voss, C. 1991. **Performance Measurement in Service Business**. Cima, Londres

Folan, P. & Browne, J. 2005. A review of performance measurement: Towards performance management. **Computer in Industry**, Vol 56, Maio, pg. 663-680

Franco, M. & Bourne, M. 2003. Factors that Play a Role in “Managing Through Measures”. **Management Decision**, Vol. 41, nº 8, pg-698-710

Franco, M., Kennerley, M., Micheli, P., Martinez, V., Mason, S., Marr, B., Grary, D. & Neely, A. e Bourne, M. 2007. Towards a definition of a business performance measurement system. **International Journal of Operations & Production Management**, vol. 27, nº 8, pg. 784-801

Ghalayini, A.M., Noble, J.S., Crowe, T.J. 1997. An integrated dynamic performance measurement system for improving manufacturing competitiveness. **International Journal of Production Economics**. V.48, nº3, Amsterdam

Garengo, P., Biazzo, S. & Bititci, U.S. 2005. Performance measurement systems in SMEs: A review for research agenda. **International Journal of Management Reviews**, Vol. 7, nº1, pg. 25-47

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B.J., Anderson, R. E. & Tatham, R. L. 2009. **Análise Multivariada de Dados**. 6ª Edição, Editora Bookman.

Hoper, T., Northcott, D. & Scapens, R. 2007. **Issues in management accounting**. 3ª edição, Prentice Hall.

Ittner, C.D., Larcker, D.F. 1998 "Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction." **Journal of Accounting Research** 36(Suplemento): 1-35.

Ittner, C.D., Larcker, D.F. 2005. Moving from strategic measurement to strategic data analysis in Chapman, C. S. (Ed.), **Controlling Strategy: Management, Accounting and Performance Measurement**. pg 86-105 Oxford University Press.

Jääskeläinen, A. & Lönquist, A., 2009. Designing operative productivity measures in public services. **The Journal of Information and Knowledge Management System**. 39, pg. 55-67.

Johnson, H. T. e R.S. Kaplan. 1987. **Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting**, Boston-Mass: Harvard Business School Press

Kaplan, R.S. & Norton, D. P. 1992. The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. **Harvard Business Review**, Janeiro-Fevereiro, pg. 71-79

Kaplan, R.S. & Norton, D. P. 1993. Putting the Balanced Scorecard to Work. **Harvard Business Review**, pg. 134-142

Kaplan, R.S. & Norton, D. P. 1996a. **The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action**. Harvard Business School Press, Cambridge

Kaplan, R.S. & Norton, D. P. 1996b. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. **Harvard Business Review**, Janeiro-Fevereiro, pg. 1-14

Kaplan, R.S. & Norton, D. P. 1996c. Linking the Balanced Scorecard to Strategy, **California Management Review**, Fall 1996, Vol. 39, No.1

Kaplan, R.S. & Norton, D. P. 2000. **The Strategy-Focused Organization: How Balance Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment**. Harvard Business School Press, Cambridge

Kaplan, R.S. & Norton, D. P. 2001a. **Organização orientada para a estratégia**. Campus Editora, Rio de Janeiro

Kaplan, R.S. & Norton, D. P. 2001b. **Transforming the Balanced Scorecard from performance measurement to strategic management Part I.** Accounting Horizons, 15(2), pg 147-160.

Kaplan, R.S. & Norton, D. P. 2001c. **Transforming the Balanced Scorecard from performance measurement to strategic management Part II.** Accounting Horizons, 15(2), pg 147-160.

Kaplan, R.S. & Norton, D. P. 2004. The Strategy Map: guide to aligning intangible assets. **Strategy & Leadership**. Vol. 32, nº 5, pg. 10-17

Kaplan, R.S. & Norton, D. P. 2006. **Alinhamento**. Campus Editora, Rio de Janeiro

Kaplan, R.S. & Norton, D. P. 2008. The Execution Premium, Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage. **Harvard Business School Publishing Corporation**. Cambridge

Keegan, D.P., Eiler, R.G. & Jones, C.R. 1989. Are your performance measures obsolete? **Management Accounting**, Vol. 70. Junho, pg. 45-50

Keegan, Richard e O'Kelly, Eddie. 2006. **Aplicar o benchmarking para a competitividade: guia prático para PME**. Lisboa. IAPMEI - Instituto da Empresa.

Kotler, P. 1998. **Administração de marketing: administração, planejamento, implementação e controle**. Editora Atlas. São Paulo.

Lebas, M. J. 1995. Performance measurement and performance management: Proceedings of the 12th International Conference on Production Research. **International Journal of Production Economics**, 41(1-3), 23–35.

**Literature Review on Performance Measurement and Management**, s.d. Center of Business Performance da Cranfield School of Management. Cranfield.

Lynch, R.L. & Cross, K.F. 1988-1989. The SMART way to define and sustain success. **National Productivity Review**, Vol 9, nº 1, pg 23-23.

Lynch, R.L. & Cross, K.F. 1995. **Measure up: yardsticks for continuous improvement**. 2ª Edição, Cambridge: Blackwell business

Marcos, T. e Machado, M.J. 2012. Conceptualização do Balanced Scorecard: estudo de caso numa empresa de promoção imobiliária. **RIGC**. Vol. X, Nº 19, Enero-Junio

Mechling, P.J. & Schwarz, S. G. 2007. **Shared Service Center**. Kennedy School of Government. Harvard.

Murray, J.G.; Rentell, P.G 2008. Procurement as a shared service in English Local Government. **International Journal of Public Sector Management**, v.21, nº.5. pg. 540-555.

Neely, A., Gregory, M. & Platts, K. 1995. Performance measurement system design – a literature review and research agenda. **Int. J. Business Performance Management**, vol. 15, nº 4, pg. 80-116

Neely, A. & Bourne, M. 2000. Why measurement initiatives fail. **Measuring Business Excellence**. Vol 4, nº4, pg. 3-6

Neely, A. Adams, C., 2000. Perspectives on Performance: The Performance Prism. **Handbook of Performance Measurement**, Gee Publishing. Londres.

Neely, A. Adams, C. & Kennerley, M. 2002. **The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Stakeholder Relationship**. Prentice Hall. Londres.

Kennerley, M. 2003 & Neely, A. Measuring performance in a changing environment. **International Journal of Operations & Production Management**. Vol. 23, nº. 2, pg. 213-229

Neely, A. 2007. **Business Performance Measurement: Unifying theories and integrating practice**. 2a Ed, pg. 143-149., Cambridge University Press, Cambridge.

Niven, P.R.2002 **Balanced Scorecard Step-by-step: Maximizing Performance and Maintaining Results**. New York: John Wiley&Sons

Norreklit, H., Mitchell, F. 2007. The Balance Scorecard, in Hopper, T, Nortchott, D. e Scapens, R. **Issues in Management, Accounting**. Pg 175-198. Prentice Hall. Londres.

Quinn, B., Cooke, R. & Kris, A. 2000. **Shared Services: Mining for Corporate Gold**. Financial Times Prentice Hall. Londres.

O' Mara, C. E. *et al.* 1998. **Performance measurement and strategic change**. Journal Managing Service Quality. v8, nº. 3, pp 179-182;

Parmanter, D., 2007. **Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs**. John Wiley & Sons Inc. New Jersey.

Pereira, H. J. 1995. **Gestão do Conhecimento como Modelo Empresarial**. São Paulo

Razzolini F. E. 2000. **Avaliação do desempenho logístico de Fornecedores de medicamentos: um estudo de caso nos hospitais paranaenses**. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Rey-Marston, M. e Neely, A., 2010. Beyond words: testing alignment among inter-organizational performance measures. **Measuring Business Excellence**. Vol 14, nº 14, pg 19-27

Rodrigues, J. 2010. **Avaliação do Desempenho das Organizações**. Escolar Editora, Lisboa.

Schulman, D.S., Dunleavy, J.R., Harmer, M.J & Lusk, J.S. 1999. **Shared Services. Adding Value to Business Units**. John Wiley & Sons. Toronto.

Silva, J.A.T., Santos, R.F. & Santos, N.M.B. 2006. **Criando valor com serviços compartilhados: aplicação do balanced scorecard**. Editora Saraiva. São Paulo.

Simões, A. M. D. & Rodrigues, J. A. 2012. O uso e o impacto do Balanced Scorecard na gestão das empresas. Revisão de literatura e oportunidades de investigação. **Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestion (RIGC)**. Vol. IX, nº 18, Julho-Dezembro.

Simon, R., 1995. **Levers of Control: How Managers Use Innovative Control System do Drive Strategic Renewal**. Harvard Business School Press, Boston.

Stewart, G. B. 1991. **The Quest for Value: the EVA management guide**, Harper Business, New York.

Suska, M., Zitzen, C. & Enders, W. 2011. **Shared Services Centres – The 2<sup>nd</sup> Generation.** PricewaterhouseCoopers, Alemanha. Disponível em: [https://www.pwc.ch/user\\_content/editor/files/publ\\_adv/pwc\\_ssc\\_global\\_survey\\_2011.pdf](https://www.pwc.ch/user_content/editor/files/publ_adv/pwc_ssc_global_survey_2011.pdf)

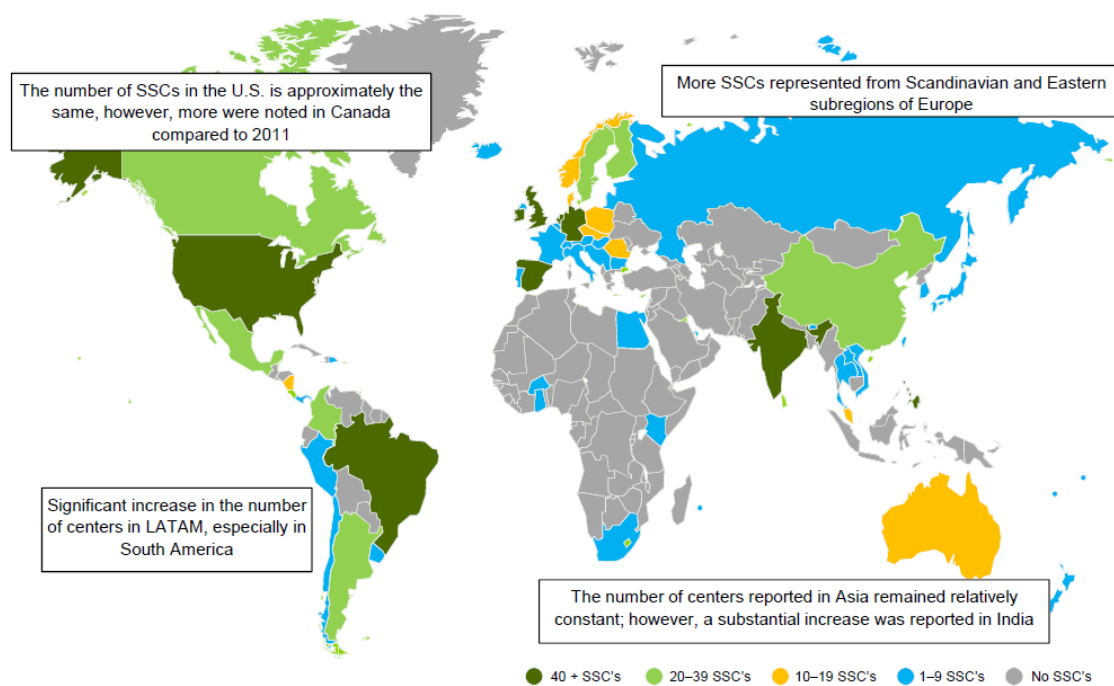
Treacy, Michael, Fred Wiersema 1995. **The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market.** Addison-Wesley Publishing Company

Yin, R.K. 2001. **Estudo de Caso: Planejamento de Métodos.** 2<sup>a</sup> Ed., Editora Bookman.



# Anexos

## Anexo I. Concentração de CSCs pelo Mundo

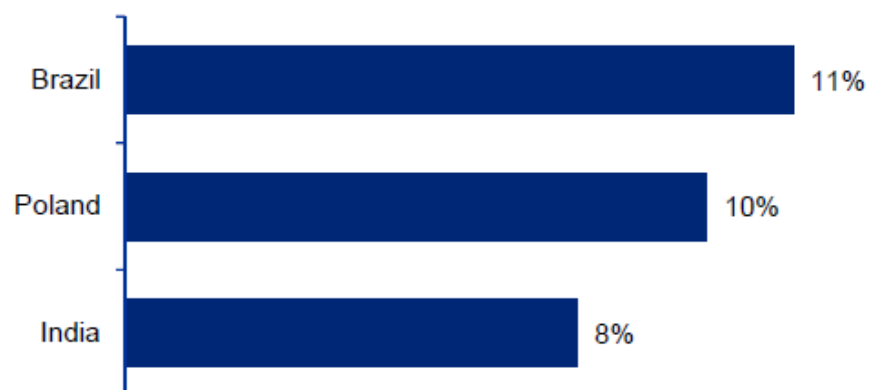


**Figura 25:** Onde o CSC está localizado?

**Fonte:** Deloitte (2013)

## Anexo II. Intenção de destino dos novos CSCs

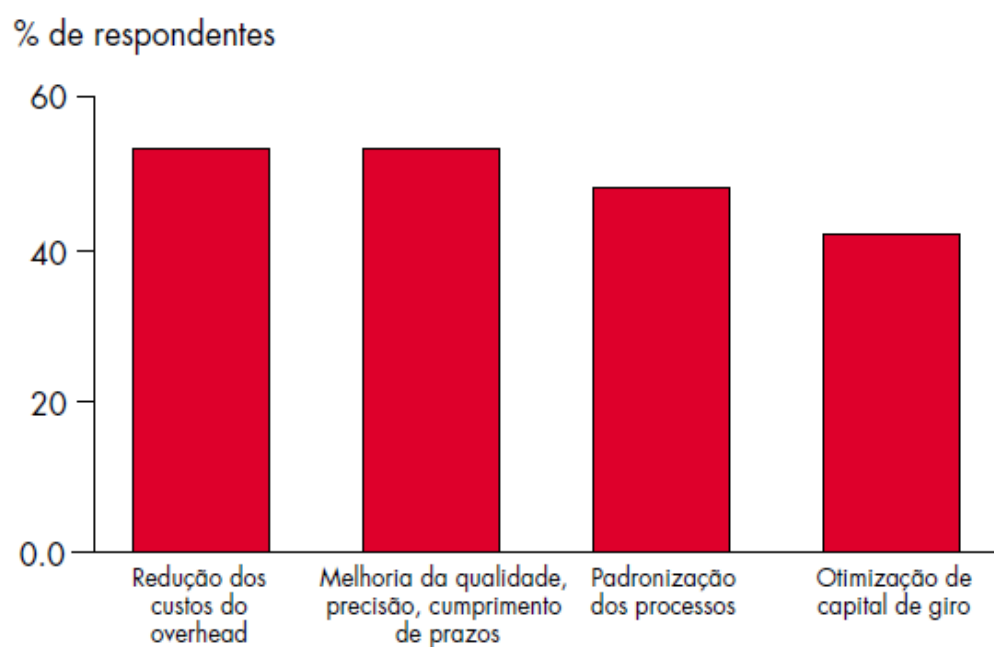
**What are the top three countries you are considering for a new SSC?**



**Figura 26:** Os três países mais prováveis para um novo CSC

**Fonte:** Deloitte (2013)

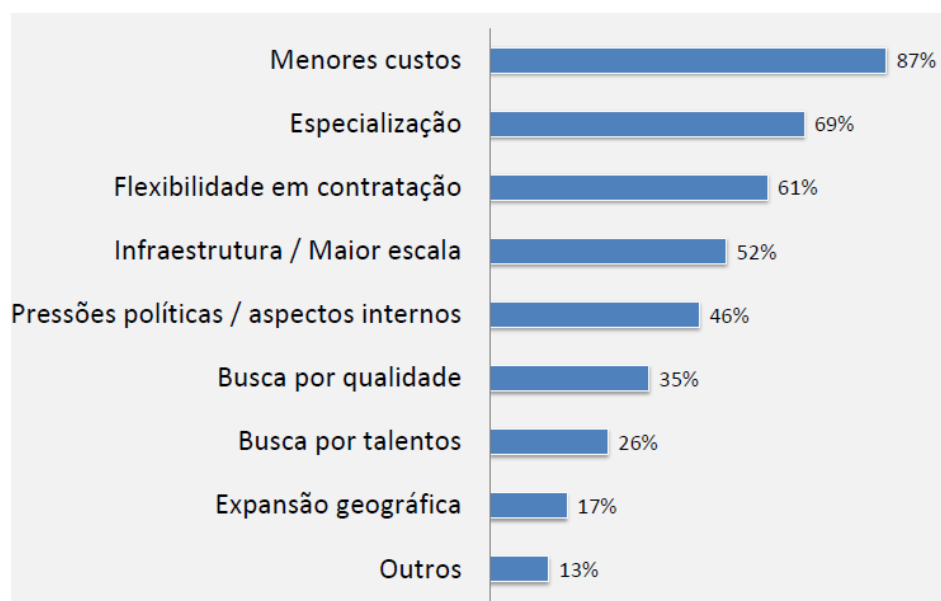
### Anexo III. Principais objetivos dos CSCs



**Figura 27:** Objetivos de criação do CSC segundo executivos

**Fonte:** Bain & Company (2004)

## Anexo IV. Motivadores da adoção do CSC



**Figura 28:** Por que as empresas optam pela adoção do CSC

**Fonte:** Deloitte (2011)

## Anexo V. Características das medidas de desempenho segundo Neely *et al.*, (1997 em Neely & Kennedy, 2003)

- Ser derivado da estratégia;
- Ser simples de compreender;
- Providenciar feedback acurado e periódico;
- Ser baseado em valores que podem ser influenciados, controlados pelo usuário sozinho ou em cooperação com outros;
- Refletir o processo de negócio;
- Estar relacionado com metas específicas;
- Ser relevante;
- Ser parte ou fechar um ciclo gerencial;
- Ser claramente definido;
- Ter impacto visual;
- Focar em melhorias;
- Ser consistente (mantém sua significância em qualquer período de tempo);
- Prover feedback rápido;
- Ter um propósito específico
- Ser baseado em métricas de cálculo e coleta de dados explícitas e bem definidas;
- Utilizar rários e não apenas números absolutos;
- Utilizar, sempre que possível, dados de coleta automática;
- Ser reportada em um formato simples e consistente;
- Ser baseada em tendências e não em fotografias;
- Prover informações;
- Ser precisa (ser exatamente aquilo que se propõe medir);
- Ser objetiva (e não baseada em uma opinião).

## Anexo VI. Testes dos indicadores de desempenho segundo Neely *et al.*, (2003)

- **Teste da verdade:** o indicador está medindo de forma definitiva o que ele deveria medir?
- **Teste do enfoque:** o indicador está medindo apenas aquilo que ele deve medir?
- **Teste da consistência:** o indicador é consistente em qualquer momento e para qualquer pessoa que o mede?
- **Teste do acesso à informação:** a informação está pronta para ser comunicada e facilmente entendida?
- **Teste da clareza:** Existe alguma ambiguidade possível na interpretação dos resultados?
- **Teste das consequências:** É possível se tomar e será tomada ações a partir da informação?
- **Teste da informação atempada:** a informação pode ser analisada rapidamente de forma que uma ação possa ser tomada?
- **Teste do custo:** vale a pena o custo de se coletar e analisar a informação?
- **Teste dos jogos:** o indicador encoraja algum comportamento desejável?

## Anexo VII. Sistemas de Medição analisados por autor

Autores estudados\ SMDOs	Figueiredo <i>et al.</i> (2003)	Folan & Browne (2005)	Garengo, <i>et al.</i> (2005)	Taticchi, <i>et al.</i> , (2010)
Pirâmide de Desempenho / SMART (Lynch & Cross 1988-1989)	●	●	●	●
Matriz de Medição de Desempenho (Keegan <i>et al.</i> 1989)		●	●	●
Questionário de Medição de Performance (Nani & Vollman 1990)	●			
Pirâmide de Performance de McNair (1990)				
Matriz de Resultados e Determinantes (Fitzgerald <i>et al.</i> 1991, 1996)		●	●	●
Modelo dos 10 passos (Lynch & Cross 1991)		●		
Modelos de Sistemas de Medição de Desempenho (Lockamy 1991)		●		
Internal/External configuration time framework (Azzone, Masella & Bertele 1991)		●		
Framework de Kaydos (Kaydos 1991)		●		
Framework de Wisner e Fawcet (Winser & Fawcet 1991)		●		
Balanced Scorecard (Kaplan & Norton 1992)	●	●	●	●
Sete Critérios de Desempenho (Sink & Turtle 1993)	●	●		
Modelo Quantum de Desempenho (Hronec 1994)	●			
Cadeia de Serviço-Lucro (Hesket <i>et al.</i> 1994)				●
Cubo de Medição AMBITE (Bradley 1996)		●		
Framework de Brown (Brown 1996)		●		

Sistema de Medição de Desempenho Integrado e Dinâmico (Ghalayini e Noble, 1996 e Ghalayini, Noble & Crowe 1997)	●			
Sistema de Medição de Desempenho Integrado (Bititci <i>et al.</i> 1997 e Bititci <i>et al.</i> 2000)	●		●	●
Business Scorecard Comparativo (Kanji 1998)				●
Framework de medição de desempenho integrada (Medori & Steeple 2000)		●		●
Sistema Dinâmico de Medição de Desempenho (Bititci 2000)				●
Modelo de medição de desempenho para PME (Hudson 2001)		●		
Sistema de Medição de Desempenho Global (FNPQ 2001)	●			
Prisma de Performance (Neely <i>et al.</i> 2002)	●	●	●	●
Framework para empresas multinacionais (Yeniurt, 2003)		●		
Framework integrado de medição de performance (Rouse 2003)		●		
Modelo de Excelência EFQM (EFQM)		●		

**Tabela 12:** Sistemas de desempenho avaliados por autores estudados

**Fonte:** O autor



## Anexo VIII. Roteiro semiestruturado das entrevistas

### Parte 1 Caracterização da Empresa e do CSC e do Entrevistado

- Nome da empresa, número de funcionários, faturamento anual e organograma da empresa
- Qual é nome do entrevistado, sua área, função, tempo de empresa e de função?
- Qual é a data de criação do CSC, quantos funcionários ele tem, a quem ele se reporta, quais são os macroprocessos que o CSC abrange e quantos clientes ele atende?
- Quais as motivações que presidiram à criação do CSC?
- A alta liderança teve envolvimento direto na implementação do CSC?
- Como funciona o modelo do CSC da empresa e quais são os mecanismos de cobrança e alocação dos custos?

### Parte 2 - Caracterização do Sistema de Gestão de Desempenho do CSC segundo *framework* de Ferreira & Otley (2009)

- Qual é a visão e a missão do CSC e como elas são repassadas aos gestores e colaboradores? Qual a proposta de valor do CSC e como é repassada? Como elas se interligam com a visão e a missão da empresa e das unidades de negócio?
- Quais são os fatores-chave considerados centrais para o sucesso futuro do CSC? Como esses fatores são repassados aos gestores e colaboradores e como eles se relacionam com os fatores-chave de sucesso da empresa e das unidades de negócio?
- Qual é a estrutura organizacional do CSC e como se posiciona dentro da estrutura da empresa? Qual é o impacto dessa estrutura no desenho e

utilização do sistema de gestão de desempenho e como essa estrutura influencia e é influenciada pelo processo de gestão estratégica?

- Quais são os planos e estratégias que o CSC adotou e quais são os processos e atividades que foram definidos para alcançá-los? Como essas estratégias e planos são adaptados, gerados e comunicados para os gestores e colaboradores?
- Quais são as medidas-chave de desempenho do CSC que resultam dos seus objetivos, dos fatores-chave de sucesso e das estratégias e planos? Como são especificadas e comunicadas e qual a função que desempenham na avaliação do desempenho? Qual é a participação dos clientes na definição das medidas-chave e qual é o processo de formalização dos objetivos, medidas-chaves e metas entre o CSC e o restante da organização?
- Qual o nível de desempenho que o CSC precisa alcançar em relação a cada uma das medidas-chave de desempenho e como se efetua o estabelecimento de metas que lhes sejam apropriadas e quão desafiadoras são essas metas?
- Que processos, se algum, o CSC utiliza para avaliar o desempenho individual, de grupos e do CSC? As avaliações são essencialmente objetivas, subjetivas ou mistas e qual é a importância da informação e dos controles formais e informais nesses processos? Como eles se relacionam com a avaliação de desempenho da empresa e das unidades de negócio?
- Quais são as consequências do processo de avaliação do desempenho? Que recompensas – financeiras ou não-financeiras - receberão os gestores e outros colaboradores por atingirem as metas de desempenho ou outros aspetos de avaliação do desempenho (ou, inversamente, que penalidades serão aplicadas se falharem o seu atingir)?
- Que fluxos de informação - *feedback* e *feedforward* – sistemas e redes foram concebidos para operacionalizar o sistema de gestão do desempenho? Que tipos de fluxos de informação de feedback foram criados para monitorar o desempenho atual e para trazer adaptação ao comportamento presente? Que

tipos de fluxos de informação de *feedforward* (se algum) foram formulados para permitirem ao CSC aprender com a sua experiência, gerar novas ideias e recriar estratégias e planos?

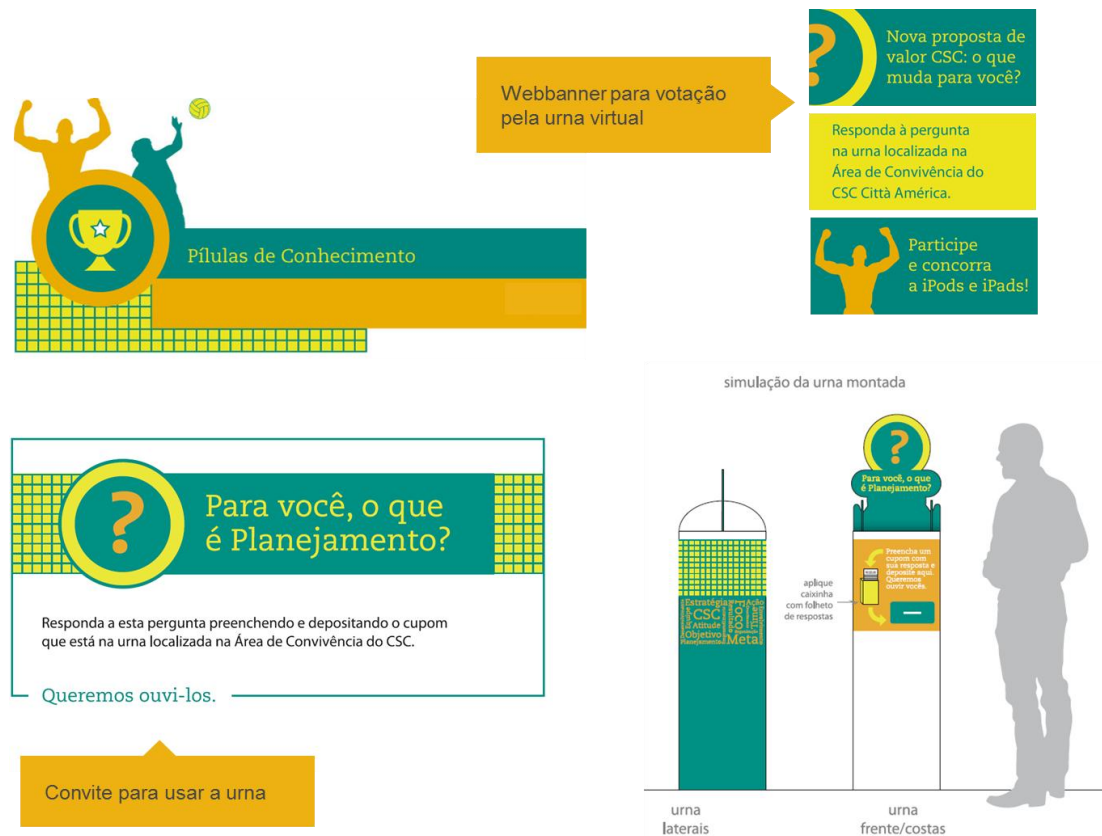
- Qual tipo de uso é dado aos fluxos de informação de *feedback* e *feedforward* e aos vários mecanismos de controle existentes? É o uso predominantemente diagnóstico, iterativo, ou uma combinação de ambos?
- Como tem o sistema de gestão do desempenho sido modificado à luz da dinâmica de mudança do CSC e da sua envolvente? Que mudanças têm ocorrido ao nível deste sistema em antecipação ou como resposta a tais estímulos?
- Quão fortes e coerentes são as ligações entre os componentes do sistema de gestão do desempenho e controle (tal como indicado pelas 11 questões acima) no próprio CSC e na sua relação com a organização e unidades de negócio?

### **Parte 3 As implicações, resultados e evoluções dos sistemas escolhidos**

- Quais os principais impactos percebidos na organização após a implementação do sistema gestão de desempenho do CSC? Como ele alterou a dinâmica e o ambiente do trabalho no CSC?
- Na sequência da implementação do CSC, houve alterações no sistema de avaliação e controle do desempenho da empresa, das UN e das atividades que vieram a integrar o CSC e dos colaboradores afetos a essas atividades? Quais as motivações para as alterações ocorridas?
- Quais as principais contribuições do CSC no contexto da avaliação e gestão do desempenho a nível corporativo, das UNs e do CSC e a nível individual?
- Quais foram os resultados obtidos pela escolha do sistema de gestão do desempenho pelo CSC?
- Como vocês avaliam a qualidade do sistema de gestão do desempenho atualmente utilizado pelo CSC?
- Recomendaria a outras empresas, a implementação de CSC?

- Qual é a perspectiva para o futuro do sistema de gestão do desempenho do CSC quanto a sua evolução a médio e longo prazo e qual é o estado da arte a ser obtido?

## Anexo IX. Campanha de divulgação da estratégia da ALPHA



**Figura 29:** Identidade visual da divulgação da estratégia espalhada pelo CSC ALPHA

**Fonte:** Documento Interno da Empresa



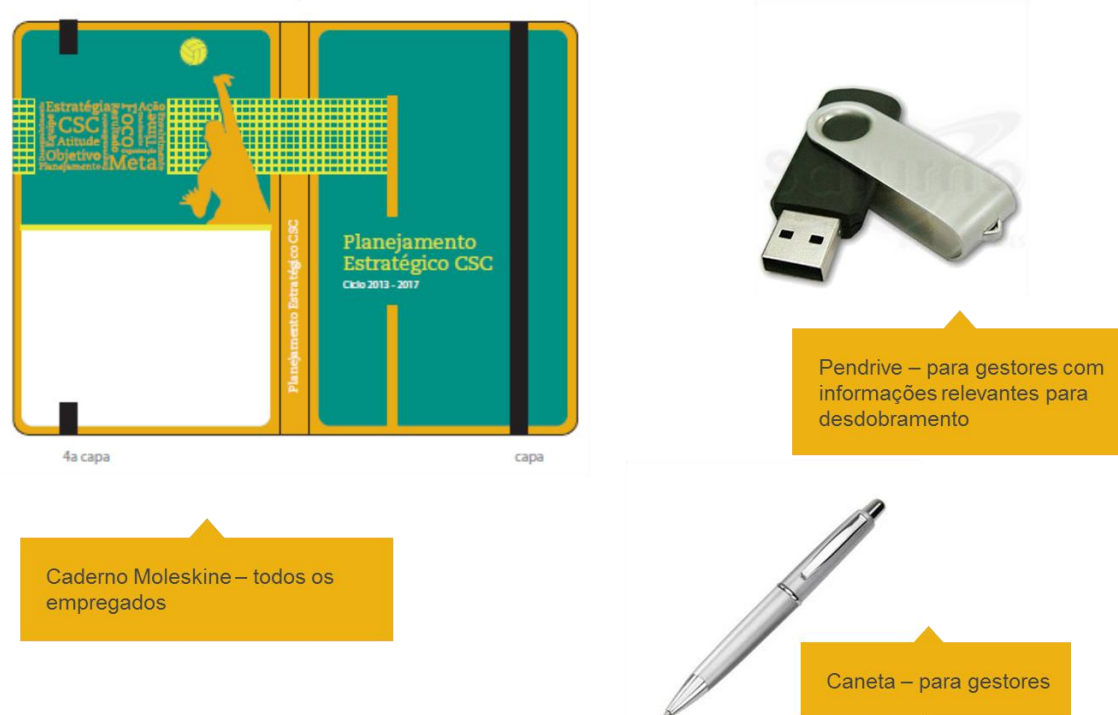
adesivo – fase 1

adesivo – fase 2

adesivo – fase 3

**Figura 30:** Pintura de parede com identifiade visual da estratégia espalhada pelo CSC ALPHA

**Fonte:** Documento Interno da Empresa



**Figura 31:** Brindes distribuídos durante plano de divulgação da estratégia espalhada pelo CSC ALPHA

**Fonte:** Documento Interno da Empresa



**Figura 32:** *Layout* do auditório da empresa ALPHA durante a divulgação do novo plano estratégico  
**Fonte:** Documento Interno da Empresa

## Anexo X. Lista de comportamentos desejados dos colaboradores do CSC GAMA

- **PROCESSO** – Ter os processos mapeados, as instruções de trabalhos e procedimentos escritos. Só assim se multiplica e melhora o conhecimento.
- **NOVAS ÁREAS** – Ter um mapeamento por conta do processo, volumetria, custo da área antes de absorver novos processos. Desta forma ficará fácil comparar os custos antes e depois do CSC bem como a desejável melhoria na produtividade. Se houver pressa, procurar alinhar o tempo de estudo, justificando que não existe base concreta para absorção, e que os números e controles devem partir do CSC e não da área que está sendo centralizada.
- **HISTÓRICO** – Manter vivo o histórico do seu CSC de forma a ter informações rápidas e fáceis no momento em que outras áreas sugerirem descentralizar algo e retornar ao modelo antigo.
- **MELHORIAS** – Elaborar uma metodologia de priorização, a seguir à risca, pois um CSC é o maior cliente de melhorias, sejam elas de processos ou de TI em qualquer organização. Manter o histórico destas melhorias vivas, que serão úteis no futuro, caso não exista recurso no presente.
- **BIG BANG** – Evitar rodeios. Fazer um estudo criterioso e, após aprovado, realizá-lo imediatamente.
- **AUTOMAÇÃO** – É a melhor arma para manutenção ou redução da quantidade de colaboradores nos processos de um CSC, pelo que se torna necessário processos extremamente repetitivos e de baixa complexidade e investir em melhorias para automatizá-los.



- **PROJETOS** – Ter em mãos o portfólio de projetos do seu CSC, e apresentá-lo sempre que possível. Priorizar os projetos para evitar fugir da estratégia tanto do seu CSC como da empresa. Não ceder a pressões de ninguém para execução de projetos desnecessários. O CSC deve ser criterioso com escopo, tempo e custo.
- **ROAD MAP** – Construir anualmente um mapa de direções do seu CSC alinhado às estratégias do Grupo e ajustar a rota se necessário, sempre em conjunto com sua equipe, utilizando metodologias como *SMART* e *GUT*.
- **CLIENTE** – Ter um sistema para coletar o desejo da massa dos clientes, ter governança para tratar a gestão dos seus clientes e utilizar o sistema para entender como os clientes do CSC pensam e agem frente às soluções diárias. Usar a governança para saber o que pensa cada um dos gerentes responsáveis pelos seus clientes e utilizar estas informações para equilibrar a balança entre o que é feito e o que é dito sobre o que é feito pelo CSC.

**Fonte:** Documento Interno da Empresa